

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS:**  
**um estudo de caso em uma organização pública**

GUSTAVO GARCEZ KRAMER

CURITIBA

2003

**GUSTAVO GARCEZ KRAMER**

**VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS:  
um estudo de caso em uma organização pública**

Dissertação apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de mestre. Curso de Mestrado  
em Administração do Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.  
Orientador: Prof. Dr. José Henrique de Faria

**CURITIBA**

**2003**

## **AGRADECIMENTOS**

Eu gostaria de expressar meu agradecimento a todos aqueles que contribuíram, de uma forma ou de outra, com a construção desse trabalho e, principalmente, com a construção de mim mesmo.

Aos meus pais, José Solon Pacheco Kramer e Janea Garcez Kramer, pelos valores e ensinamentos que transmitiram e por terem fornecido o amor e os recursos materiais que possibilitaram o meu crescimento intelectual e humano.

Aos meus avôs, Álvaro Kramer e Milton Garcez, que partiram cedo, mas deixaram um pouco de cada um dentro de mim.

À minha avó, Hecilda Pacheco Kramer, que reza pela minha saúde, pelo meu sucesso e pela minha felicidade.

À minha esposa, Elisandra Borges Kramer, pelo companheirismo, carinho, apoio e amor que me proporciona, e por fazer parte da minha vida.

Aos meus irmãos, Álvaro, Gabriela e Letícia, e ao meu cunhado, Pedro, por serem a minha família.

À família Borges de Oliveira, pelo respeito, consideração e carinho com que me acolhe.

À família Kramer e Garcez.

Aos meus amigos, Rafael Wellausen, Gustavo Stella e Virgílio Neri, que sempre representaram fielmente o significado da palavra amizade.

Aos meus amigos, Gustavo Moreira e Artur Coelho, pelas conversas, conselhos e alegrias que dividimos.

Ao colega e amigo, Francis Meneghetti, pelo inestimável auxílio que me prestou e pela atenção e consideração que sempre teve por mim.

A todos os meus colegas de mestrado.

Às secretárias do mestrado, Adélia e Leila, pela dedicação, atenção e eficiência com que atendem alunos e professores.

A Universidade Federal do Paraná e ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, pela qualidade do curso de mestrado que oferecem.

Ao CAPES, pela bolsa fornecida.

A Marizete Baseggio, pela revisão e sugestões.

A todos aqueles que foram meus professores, que transmitiram seus conhecimentos e experiências de vida, que me ensinaram a questionar e me incentivaram a construir minhas próprias idéias.

Ao meu orientador, José Henrique de Faria, pelos valores que possui e defende, pela sua sabedoria, pelos ensinamentos que me passou, pelo tratamento respeitoso que dispensa a seus alunos e pelo ser humano exemplar que é.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	vii
LISTA DE QUADROS.....	viii
RESUMO / ABSTRACT.....	xii
 INTRODUÇÃO.....	 01
 CAPÍTULO 1 –	
CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA.....	03
1.1 – O Instituto Municipal de Administração Pública.....	05
 CAPÍTULO 2 –	
VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS.....	11
2.1 – Elementos constitutivos dos vínculos organizacionais.....	12
2.1.1 – Identificação com a organização.....	13
2.1.2 – Sentimento de pertença.....	19
2.1.3 – Cooperação nas atividades.....	25
2.1.4 – Participação nas decisões.....	31
2.1.5 – Criação de inimigos.....	35
2.1.6 – Idealização da organização.....	40
2.1.7 – Reconhecimento e valorização dos indivíduos.....	49
2.1.8 – Solidariedade.....	59
2.1.9 – Integração entre os membros.....	63
2.1.10 – Crescimento e desenvolvimento pessoal/profissional.....	70
2.1.11 – Autonomia.....	74

## CAPÍTULO 3 –

OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS.....	78
3.1 – Relações entre os indivíduos e os objetivos organizacionais.....	82
3.1.1 – Conhecimento dos objetivos.....	82
3.1.2 – Participação na formulação dos objetivos.....	84
3.1.3 – Empenho na realização dos objetivos.....	85
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	90
ANEXOS.....	93
ANEXO 1 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	94
1. Formulação do Problema.....	94
2. Definição dos objetivos da pesquisa.....	94
2.1 – Objetivo Geral.....	94
2.2 – Objetivos Específicos.....	94
3. Justificativas teórica e prática.....	95
4. Especificação do problema.....	96
4.1 – Perguntas de pesquisa.....	96
4.2 – Definições constitutiva e operacional.....	97
4.2.1 – Vínculos organizacionais.....	97
4.2.2 – Identificação com a organização.....	98
4.2.3 – Sentimento de pertença.....	98
4.2.4 – Cooperação nas atividades.....	99
4.2.5 – Participação nas decisões.....	99
4.2.6 – Criação de inimigos.....	100

4.2.7 – Idealização da organização.....	100
4.2.8 – Reconhecimento e valorização dos indivíduos.....	101
4.2.9 – Solidariedade.....	102
4.2.10 – Integração entre os membros.....	102
4.2.11 – Crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional....	103
4.2.12 – Autonomia.....	103
4.2.13 – Objetivos organizacionais.....	104
5. Delimitação e design da pesquisa.....	105
5.1 – População e amostragem.....	105
5.2 – Delineamento da pesquisa.....	106
5.3 – Dados: coleta e tratamento.....	107
6. Cronograma físico.....	109
7. Orçamento do projeto.....	110
ANEXO 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	111
ANEXO 3 - QUESTIONÁRIO.....	112

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Estrutura Orgânica Geral da Prefeitura Municipal de Curitiba.....	07
<b>Figura 2</b> - Estrutura Orgânica do Instituto Municipal de Administração Pública.....	09

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1.1</b> – Você considera o IMAP um lugar exemplar para se trabalhar?.....	15
<b>Quadro 1.2</b> – Você admira o IMAP?.....	15
<b>Quadro 1.3</b> – O IMAP viabiliza a realização dos seus projetos pessoais?.....	16
<b>Quadro 1.4</b> – Você se sente um representante do IMAP?.....	17
<b>Quadro 1.5</b> – O seu trabalho lhe traz gratificação?.....	17
<b>Quadro 1.6</b> – O IMAP proporciona condições para que você se sinta motivado a realizar seu trabalho?.....	18
<b>Quadro 1.7</b> – Você se sente motivado a realizar o seu trabalho independente das condições oferecidas pelo IMAP?.....	18
<b>Quadro 2.1</b> – Você sente orgulho de pertencer ao IMAP?.....	20
<b>Quadro 2.2</b> – Em que circunstancias você sente orgulho de pertencer ao IMAP?.....	20
<b>Quadro 2.3</b> – Você se sente efetivamente um membro do IMAP?.....	21
<b>Quadro 2.4</b> – Você se sente responsável pelo desempenho, problemas, objetivos e políticas do IMAP?.....	22
<b>Quadro 2.5</b> – As pessoas se preocupam quando algo não está indo bem no IMAP?.....	22
<b>Quadro 2.6</b> – Tempo no IMAP fortalece ligação com o mesmo?.....	23
<b>Quadro 2.7</b> – Como reage no momento em que ouve críticas ao IMAP?.....	24
<b>Quadro 2.8</b> – Passado o momento da crítica, qual a sua atitude?.....	24
<b>Quadro 3.1</b> – Quando você tem uma tarefa a realizar, as pessoas a(o) ajudam?.....	25
<b>Quadro 3.2</b> – Se você tem alguma dúvida ou dificuldade, as pessoas se dispõem a auxiliar?.....	26
<b>Quadro 3.3</b> – As tarefas são realizadas nos prazos pré-estabelecidos?.....	26
<b>Quadro 3.4</b> – De forma geral, os resultados do trabalho são:.....	27
<b>Quadro 3.5</b> – Você observa conflitos interpessoais no IMAP?.....	27



<b>Quadro 3.6</b> – Os conflitos interpessoais atrapalham a realização das tarefas?.....	28
<b>Quadro 3.7</b> – A estrutura atual impede uma maior integração e cooperação?.....	29
<b>Quadro 4.1</b> – Você é convidado a dar a sua opinião nas questões referentes ao seu trabalho?.....	30
<b>Quadro 4.2</b> – Você é convidado a dar a sua opinião nas questões referentes aos objetivos, políticas, problemas e desempenho do IMAP?.....	31
<b>Quadro 4.3</b> – Quando as pessoas têm críticas, sugestões ou dúvidas, a quem devem se dirigir?.....	31
<b>Quadro 4.4</b> – As suas críticas, sugestões ou dúvidas são:.....	32
<b>Quadro 5.1</b> – Você observa outras organizações sendo usadas como exemplos a serem ou não seguidos?.....	34
<b>Quadro 5.2</b> – Você observa que outros órgãos da PMC ou externos costumam ser considerados uma ameaça à imagem do IMAP?.....	34
<b>Quadro 5.3</b> – Você observa que existem outros órgãos da PMC ou externos que prejudicam a realização dos objetivos do IMAP?.....	35
<b>Quadro 5.4</b> – Quando alguma coisa dá errado ou quando algo não vai bem, alguém ou algum setor é responsabilizado?.....	35
<b>Quadro 5.5</b> – Que aspectos podem ser considerados como negativos para o IMAP e para a realização adequada das atividades? Corrupção.....	36
<b>Quadro 5.6</b> – Que aspectos podem ser considerados como negativos para o IMAP e para a realização adequada das atividades? Burocracia.....	36
<b>Quadro 5.7</b> – Que aspectos podem ser considerados como negativos para o IMAP e para a realização adequada das atividades? Questões políticas.....	37
<b>Quadro 6.1</b> – Qual a imagem que você tem do IMAP?.....	39
<b>Quadro 6.2</b> – Qual a imagem que você acha que as pessoas de fora do IMAP têm do mesmo?.....	39
<b>Quadro 6.3</b> – Você considera o IMAP:.....	40

<b>Quadro 6.4</b> – Você trabalha no IMAP porque este lhe proporciona condições para que você se sinta satisfeito e gratificado com o seu trabalho?.....	41
<b>Quadro 6.5</b> – Você trabalha no IMAP porque este lhe proporciona algumas condições que você considera importantes, como bom ambiente de trabalho,.....	41
<b>Quadro 6.6</b> – Você trabalha no IMAP porque este lhe proporciona condições materiais que você considera importantes, como salário, estabilidade, .....	42
<b>Quadro 6.7</b> – Você trabalha no IMAP porque está muito ligado ao mesmo, preocupa-se com o desempenho, problemas e dificuldades do IMAP e interessa-se pelas suas políticas e objetivos?.....	42
<b>Quadro 6.8</b> – O IMAP é um local de trabalho como qualquer outro. Você faz o seu trabalho de acordo com as normas e regras existentes.....	42
<b>Quadro 6.9</b> – O que você pensa do ambiente de trabalho?.....	43
<b>Quadro 6.10</b> – O que você pensa dos seus colegas de trabalho?.....	44
<b>Quadro 6.11</b> – Como é sua relação com seus superiores?.....	45
<b>Quadro 7.1</b> – Você percebe que seu trabalho é reconhecido e/ou valorizado pelo IMAP?.....	46
<b>Quadro 7.2</b> – Você percebe que seu trabalho é reconhecido e/ou valorizado pelos colegas?.....	47
<b>Quadro 7.3</b> – O IMAP tem políticas de reconhecimento e valorização dos servidores?...47	
<b>Quadro 7.4</b> – Se o IMAP tem políticas de reconhecimento e valorização, você poderia mencionar exemplos dessas políticas?.....	48
<b>Quadro 7.5</b> – Você é lembrada(o) por ocasião do seu aniversário por parte do IMAP?... 49	
<b>Quadro 7.6</b> – Você é lembrada(o) por ocasião do seu aniversário por parte dos seus colegas?.....	49
<b>Quadro 7.7</b> – Você tira férias ou licença quando precisa (por doença, stress, etc.)?.....	50
<b>Quadro 7.8</b> – Quando realiza alguma atividade importante, você recebe algum tipo de agradecimento?.....	50

<b>Quadro 7.9</b> – Você recebe algum tipo de prêmio ou incentivo pela realização de certas atividades?.....	51
<b>Quadro 7.10</b> – Você se sente respeitada(o) como pessoa no IMAP?.....	52
<b>Quadro 7.11</b> – Você se sente respeitada(o) como profissional no IMAP?.....	52
<b>Quadro 7.12</b> – Você pensa que seu salário é:.....	53
<b>Quadro 7.13</b> – Você deixaria o IMAP por um salário melhor?.....	53
<b>Quadro 8.1</b> – Você sente que pode dividir seus problemas com seus colegas de trabalho?.....	55
<b>Quadro 8.2</b> – Se você está enfrentando uma situação difícil, as pessoas se dispõem a ajudar?.....	56
<b>Quadro 8.3</b> – As pessoas têm consideração pelos seus problemas, independente da situação, dos interesses e das diferenças pessoais?.....	56
<b>Quadro 8.4</b> – Você percebe que as pessoas no IMAP se preocupam com você?.....	57
<b>Quadro 9.1</b> – As dificuldades enfrentadas no dia a dia do IMAP servem para unir mais as pessoas para a realização das atividades?.....	58
<b>Quadro 9.2</b> – O volume de trabalho prejudica a realização adequada das tarefas?.....	58
<b>Quadro 9.3</b> – Seus colegas a(o) defendem, independente de diferenças pessoais que possam existir?.....	59
<b>Quadro 9.4</b> – As atividades do IMAP são planejadas antes de serem realizadas?.....	60
<b>Quadro 9.5</b> – As suas atividades são planejadas antes de serem executadas?.....	60
<b>Quadro 9.6</b> – As pessoas que trabalham no IMAP atuam como uma equipe?.....	61
<b>Quadro 9.7</b> – Quando há festas ou reuniões de confraternização:.....	62
<b>Quadro 9.8</b> – Você sabe o que se passa nos outros setores do IMAP, em termos de problemas, dificuldades ou realizações?.....	62
<b>Quadro 9.9</b> – Você sabe qual o trabalho, as obrigações e responsabilidades dos outros setores do IMAP?.....	63
<b>Quadro 10.1</b> – Você tem participado de cursos de qualificação e aperfeiçoamento	

oferecidos pelo IMAP?.....	64
<b>Quadro 10.2</b> – O IMAP incentiva a realização de cursos de graduação e pós-graduação, oferecendo ajuda financeira, facilitando a liberação e flexibilizando horários?.....	65
<b>Quadro 10.3</b> – O IMAP oferece condições para o desenvolvimento de um plano de carreira?.....	66
<b>Quadro 10.4</b> – O IMAP qualifica adequadamente os servidores para desempenhar suas funções?.....	67
<b>Quadro 11.1</b> – Você tem liberdade para definir a melhor maneira de realizar seu trabalho?.....	68
<b>Quadro 11.2</b> – Você tem autonomia para estabelecer seus próprios prazos?.....	68
<b>Quadro 11.3</b> – O IMAP tem mecanismos de controle sobre o seu trabalho, em termos de qualidade, prazos e objetivos a serem alcançados?.....	69
<b>Quadro 12.1</b> – Você conhece os objetivos estratégicos do IMAP?.....	74
<b>Quadro 12.2</b> – Você poderia escrever quais são os objetivos estratégicos do IMAP?.....	75
<b>Quadro 12.3</b> – Se você for convidada(o) a participar da elaboração dos objetivos do IMAP?.....	75

## **RESUMO**

O presente trabalho se caracteriza por ser um estudo de caso único, realizado junto a uma organização pública municipal de Curitiba, e tem como objetivo investigar os vínculos organizacionais e as relações dos indivíduos com os objetivos da organização. O estudo dos vínculos é feito por meio dos seus elementos constitutivos, quais sejam: a identificação, o sentimento de pertença, a cooperação, a participação, a criação de inimigos, a idealização, o reconhecimento e valorização dos indivíduos, a solidariedade, a integração, o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional e a autonomia. Como instrumento de coleta, utilizou-se: entrevista guiada, questionário fechado e análise documental. O resultado dessa pesquisa é a caracterização dos elementos que são importantes na formação e manutenção dos vínculos e, conseqüentemente, para o comprometimento dos empregados com os objetivos, políticas, problemas, desempenho e resultados da organização.

Palavras-chave: vínculos organizacionais, objetivos organizacionais, comportamento humano nas organizações.

## **ABSTRACT**

This essay is a case study, developed in a public organization in Curitiba. Its aim is to investigate the organizational linkages and the relations between individuals and organizational objectives. The study of the linkages has been worked out through its constitutive elements, which are: identification, feeling of belonging, cooperation, participation, creation of enemies, idealization, recognition and valuation, solidarity, integration, personal and professional growth and development, and autonomy. In order to compile data to the research, it was used interview, questionnaire and document evaluation. The results achieved with this paper concern the characterization of the elements which are important to the establishment and perpetuation of the linkages and to the compromise of employees to the objectives, politics, problems, performance and results of the organization.

Key-words: organizational linkages, objectives, organizational behavior.

## INTRODUÇÃO

O objetivo principal desta pesquisa é investigar as características dos vínculos que se estabelecem entre indivíduos e organização, por meio dos elementos que os constituem. De forma geral, vincular-se significa estabelecer uma relação, um elo de ligação com algo, alguém, um grupo ou uma organização.

Mas, afinal, existe algo como vínculos entre indivíduos e organizações? É possível que as pessoas estabeleçam vínculos com a organização na qual trabalham, da mesma forma que estabelecem vínculos com outras pessoas ou com objetos? Como pode ser caracterizado tal vínculo e quais os elementos que o constituem, permitindo identificá-lo? No intuito de responder às questões é que a presente pesquisa foi realizada, buscando um entendimento mais profundo e complexo dos vínculos organizacionais.

As necessidades de contato interpessoal e de reconhecimento, presentes em todo o ser humano, denotam a necessidade de estabelecer e manter vínculos com os outros. No entanto, estes não devem ser reduzidos somente à relação entre indivíduos, pois as pessoas podem formar vínculos com objetos, instituições e organizações.

O vínculo organizacional denota o grau de ligação do indivíduo com a organização, o grau de envolvimento com os projetos e com os objetivos da mesma, assim como o comprometimento com os problemas, políticas, desempenho e resultados da organização.

Toda a organização, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, procura trabalhar de acordo com um conjunto de objetivos, porém, nem sempre os objetivos, que são conscientemente formulados, são realizados da maneira planejada. A presença de fatores que não compõem o planejamento e que dificultam a consecução de objetivos ou projetos é bastante comum, ou seja, a consciência dos indivíduos de que devem executar uma tarefa pode ser obliterada por fenômenos ou situações que emergem das relações interpessoais e da interação entre indivíduos e organização. O fato da pessoa estabelecer um forte vínculo com a organização não garante que os objetivos serão realizados sem percalços, mas a compromete

com o desempenho e com os resultados alcançados, uma vez que sente-se efetivamente identificada, pertencente e participante da organização.

No intuito de investigar os vínculos organizacionais, far-se-á uma caracterização dos seus elementos constitutivos, procurando identificar algumas relações desses elementos com os objetivos organizacionais. Isso possibilitará um maior entendimento do tema, assim como dos processos que estão presentes nas relações entre indivíduos e organização.

Por fim, esta pesquisa se caracteriza por ser um estudo de caso descritivo único, cuja coleta dos dados foi realizada numa organização pública da cidade de Curitiba.



## **CAPÍTULO 1**

### **CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA**

Os indivíduos criam instituições (família, religião, política, etc.), as quais estabelecem regras que regulam a vida em sociedade, sustentando e possibilitando a estruturação do corpo societário (OSÓRIO, 1997). As organizações, por sua vez, concretizam as diversas instituições existentes na sociedade, tornando-se ponto de referência para o indivíduo e influenciando toda a sua existência.

As organizações respondem por grande parte das relações construídas entre indivíduos, desempenhando um papel singular e extremamente relevante na vida de cada pessoa, pois o indivíduo convive, interage e se relaciona com organizações durante toda a sua vida: na educação, no trabalho, na saúde, no lazer, etc., constituindo-se num meio de relação, convívio e interações sociais. Dessa forma, toda análise que se fizer do indivíduo deve remeter às relações sociais que ele estabelece com os outros, portanto, às organizações (LANE, 1999).

De acordo com FARIA (1985), a organização é uma associação estruturada de pessoas, grupos sociais, classes, frações ou segmentos de classes sociais, que agem no sentido de realizar objetivos específicos. Como uma associação estruturada de pessoas, as organizações propiciam aos indivíduos se relacionarem, conviverem, interagirem e se reconhecerem como seres sociais. No entanto, seria um reducionismo caracterizar o ser humano somente como ser social. Sua existência também é fortemente influenciada por fatores biológicos e psicológicos, podendo ser reconhecido como um ser biopsicossocial. A herança biológica, os traços de caráter, a história pessoal, as origens socioculturais marcam, constantemente, a vida do indivíduo. As reações individuais a situações organizacionais similares, por exemplo, pode ser explicada, em grande parte, pelo arcabouço biopsicossocial de cada um. Uma pessoa pode reagir com conformismo ou revolta, aceitação ou crítica,

resistência ou autodestruição, etc., conforme suas características biológicas, psicológicas e sociais (CHANLAT, 1996).

A organização forma o quadro social de referência no qual se inscrevem os fenômenos humanos. De um lado, caracteriza-se por um subsistema estrutural e material, referente aos meios materiais para assegurar a função de produção de bens ou de serviços, e, de outro, por um subsistema simbólico, que se refere ao universo das representações individuais e coletivas que dão sentido às ações, interpretam, organizam e legitimam as atividades e as relações estabelecidas (CHANLAT, 1996). Como um subsistema simbólico, a organização é marcada pelo conflito decorrente da oposição entre a razão econômica, que reduz a significação atribuída ao trabalho, e a busca ininterrupta dos indivíduos pelo simbólico (CHANLAT, 1996).

A vida da organização, como de qualquer grupo humano, é governada por temores informados ou fatores subjetivos (PAGÈS, 1976). Os conflitos de interesses, as alianças no grupo, as disputas pelo poder, o exercício da autoridade são maneiras de expressá-los, pois denotam os medos e inseguranças dos indivíduos frente a situações que escapam do controle e do planejamento. Uma organização é composta de pessoas que se relacionam e estabelecem vínculos entre si e são passíveis dos mesmos sentimentos, das mesmas angústias e dos mesmos medos.

Em toda organização existem duas forças permanentes e contraditórias, sendo uma tendente à coesão e outra à desintegração (ZIMERMAN, 1997a). Além disso, é possível afirmar que cada organização possui uma configuração singular que a caracteriza e influencia o comportamento dos indivíduos (CHANLAT, 1996). Essa configuração traduz as exigências do ambiente, os objetivos e estratégias organizacionais, a cultura local, as características de cada indivíduo e dos grupos que eles formam, as interações interpessoais e as relações entre empregados e organização, incluindo os vínculos.

## **1.1 – O Instituto Municipal de Administração Pública**

O Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP) é uma autarquia da Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC), o qual produz, pesquisa e compartilha conhecimento sobre gestão com os órgãos governamentais.

O IMAP oferece consultoria em gestão para todos os órgãos municipais, promove cursos, seminários e outros eventos de capacitação e é responsável pela elaboração de publicações anuais gerenciais, como o Relatório Anual da Prefeitura de Curitiba.

A Lei 7.671 de 1991 (CURITIBA, 1991), estabelece que o IMAP é uma entidade de administração indireta com personalidade jurídica própria e de natureza autárquica. Conforme a referida Lei, o IMAP tem a finalidade de fomentar a melhoria da capacidade de governo da Prefeitura Municipal de Curitiba e de outros órgãos públicos, mediante as seguintes atribuições:

- Pesquisar, desenvolver e disseminar tecnologias de gestão.
- Prestar consultoria em gestão pública.
- Reunir, analisar e divulgar informações, estudos e pesquisas na esfera da administração pública.
- Promover estudos e trabalhos na área de modelagem organizacional.
- Estimular o desenvolvimento das potencialidades, competências e habilidades dos servidores públicos municipais, mediante programas e atividades de formação, qualificação e aperfeiçoamento.
- Articular os órgãos da administração pública municipal para que promovam, em conjunto, o alinhamento permanente do plano de governo e seu monitoramento e avaliação.

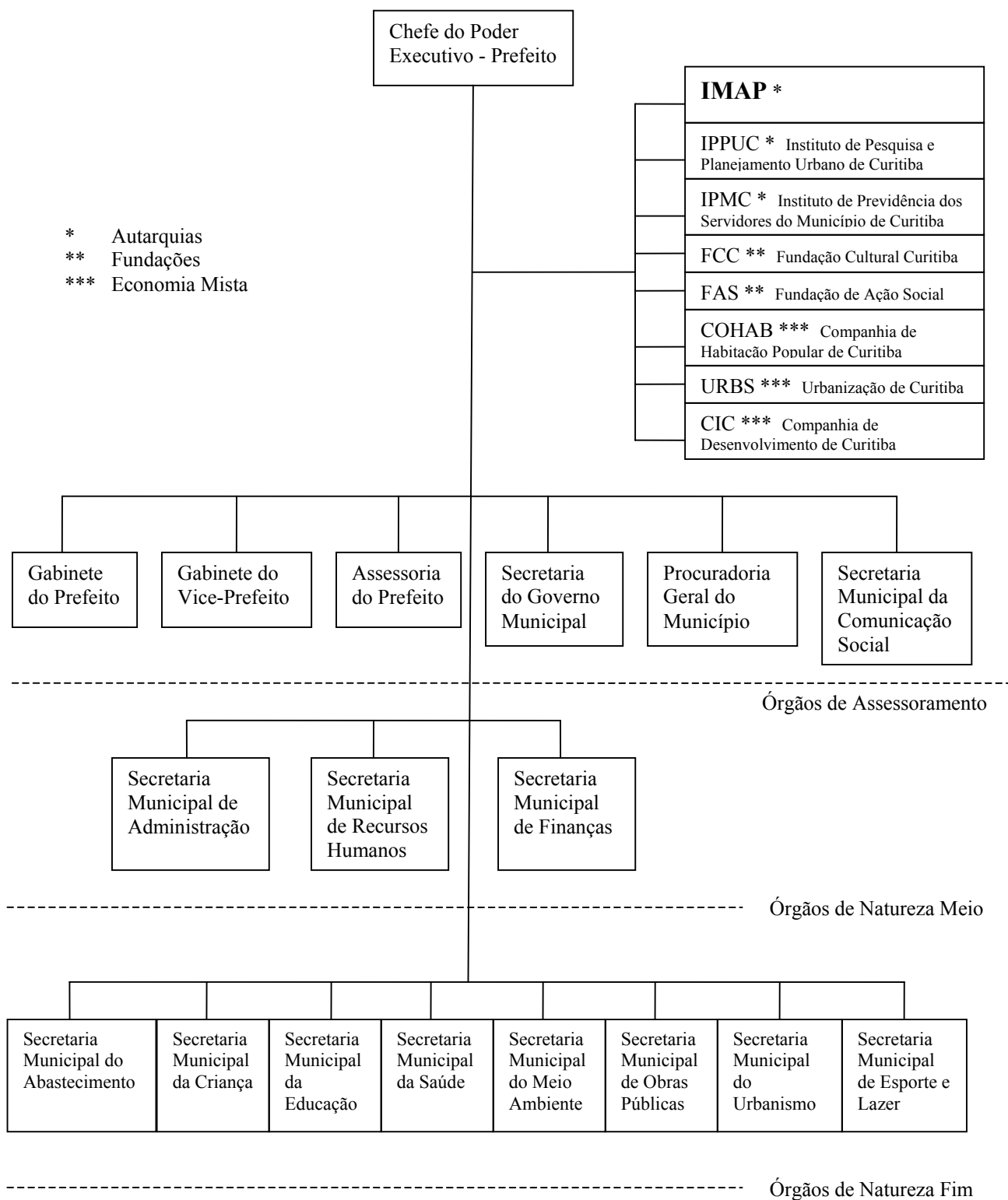
- Administrar as questões referentes aos seguros da Prefeitura Municipal de Curitiba e dos servidores municipais.

A missão do Instituto Municipal de Administração Pública é: *“Pesquisar, produzir e compartilhar conhecimento sobre gestão, contribuindo com os órgãos governamentais para o aperfeiçoamento contínuo da capacidade de governo”* (CURITIBA, Prefeitura Municipal, 2002). A partir dessa definição de finalidade organizacional, os objetivos estratégicos do IMAP são os seguintes:

1. Articular os órgãos da administração pública municipal para que promovam, em conjunto, o alinhamento permanente do Plano de Governo e o seu monitoramento e avaliação.
2. Acompanhar e orientar os órgãos para aplicarem o “Modelo de Gestão Curitiba”, assegurando a gestão estratégica, intersetorial, compartilhada, descentralizada e voltada para resultados.
3. Implementar ações para o desenvolvimento das potencialidades, competências e habilidades dos profissionais da PMC.
4. Ampliar o compartilhamento do conhecimento sobre gestão, interna e externamente à PMC.

No organograma geral da Prefeitura Municipal de Curitiba, o IMAP está assim colocado :

Figura 1 – Estrutura Orgânica Geral da Prefeitura Municipal de Curitiba

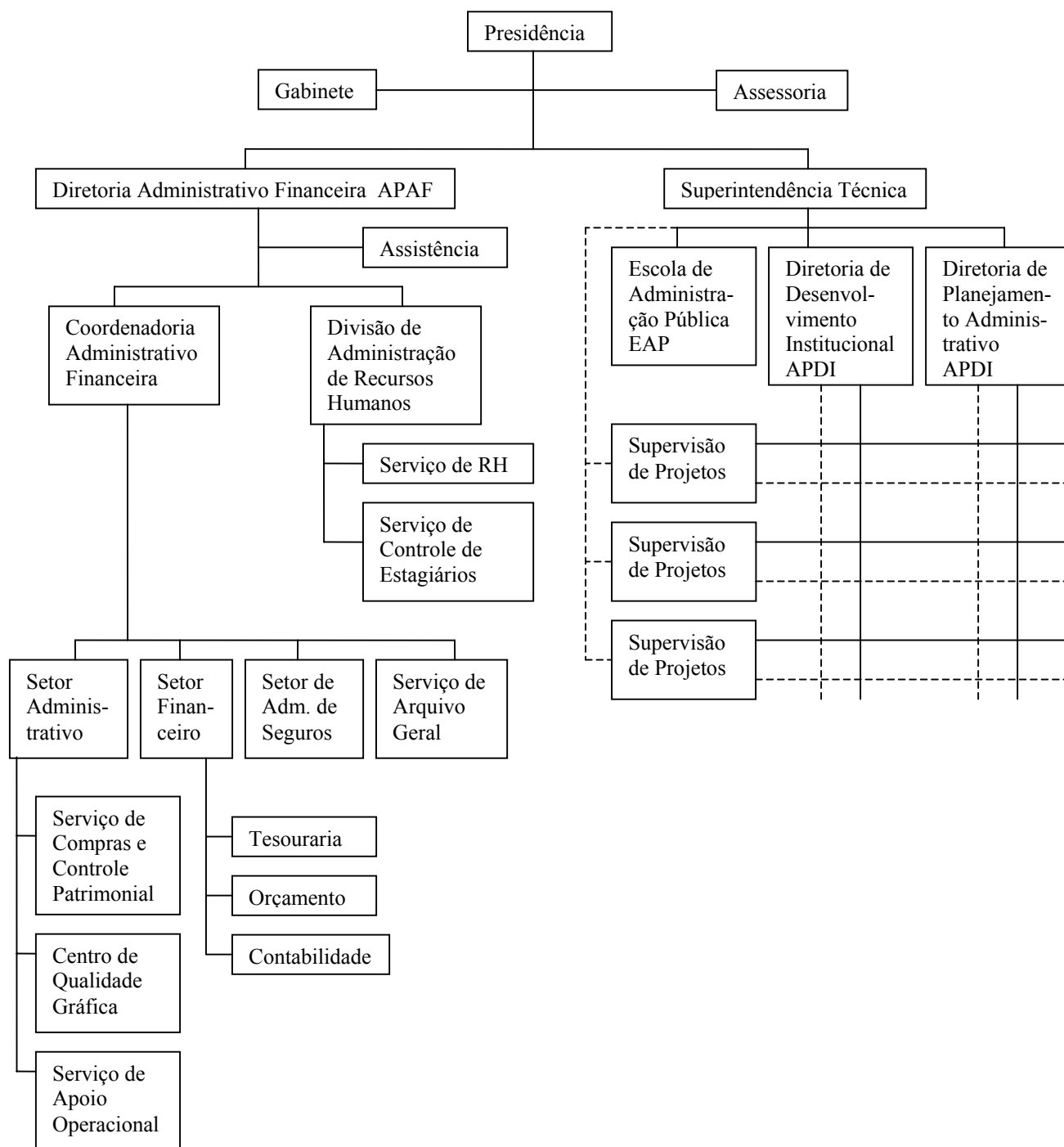


Fonte: CURITIBA, Prefeitura Municipal, 2001a.

Basicamente, um segmento é responsável pelo funcionamento e pelas rotinas do IMAP (Diretoria Administrativo Financeira), no qual estão, entre outros, os setores de recursos humanos, de contabilidade, de licitações, de apoio administrativo, e outro é formado pelos chamados “técnicos” (Superintendência Técnica), que, por sua vez, se dividem em dois grupos: um trabalhando internamente, nas áreas de planejamento, capacitação de pessoas e desenvolvimento institucional, e outro atuando externamente, prestando consultoria em gestão aos órgãos municipais.

Conforme a Estrutura Orgânica, o IMAP é assim dividido:

Figura 2 – Estrutura Orgânica do Instituto Municipal de Administração Pública



Fonte: Adaptado de CURITIRA Prefeitura Municipal 2001b

O órgão conta, aproximadamente, com 100 servidores, os quais dividem-se entre os funcionários que estão lotados na Diretoria Administrativo Financeira e aqueles que estão na Área Técnica.

A organização não assessora somente os clientes internos da PMC, atendendo também órgãos de outras esferas, estaduais e federais, ampliando, assim, seu campo de atuação e disseminando conhecimentos sobre gestão no setor público. O IMAP possui um grande prestígio na Prefeitura Municipal de Curitiba, sendo freqüentemente elogiado pela sua organização, eficiência e competência.



## **CAPÍTULO 2**

### **VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS**

Numa organização, as pessoas trabalham visando projetos comuns, que são os objetivos definidos pela própria organização. Cada indivíduo tem seus interesses e pode ou não realizá-los no local de trabalho, mas, independente dos projetos individuais, todos realizam uma atividade que é parte de algo maior e que contribui para o funcionamento da organização. Desta forma, todos cooperam, em algum grau, com a missão e com os objetivos organizacionais.

O fato de o indivíduo estabelecer um vínculo forte ou fraco é uma questão que depende das motivações pessoais, das relações interpessoais que ele constrói no ambiente de trabalho e das condições que a organização lhe proporciona para realizar tarefas. Mesmo que o vínculo seja fraco e que o indivíduo não desempenhe bem a sua função, ele está cumprindo um papel que lhe foi designado.

Uma organização pode ser vista como uma reunião de pessoas que cumprem determinada função com vistas à realização dos objetivos organizacionais, os quais, estritamente, não podem ser denominados como um projeto comum, mas que, no desempenho normal das atividades, acabam se tornando uma tarefa de todos e, desta forma, um projeto comum. Se um indivíduo é designado a cumprir uma função, ele vai buscar fazê-lo e, com essa atitude, está trabalhando pelo projeto da organização, que, por sua vez, reflete-se no seu trabalho e no dos outros indivíduos.

O indivíduo vê seu desejo e sua existência reconhecidos através das relações que mantêm com o outro pelo jogo de identificações (CHANLAT, 1996). É na relação com o semelhante que o indivíduo se constitui, se reconhece, satisfaz ou não seus desejos. Na medida em que a organização é constituída por pessoas, torna-se inerente ao seu funcionamento a interação afetiva entre seus membros (ZIMERMAN, 1997a). Portanto, a relação com o outro abarca as interações afetivas que ocorrem na organização e supõe o

estabelecimento de algum tipo de vínculo entre os participantes, pois, se os indivíduos convivem e interagem na organização, é válido supor que eles também se vinculam entre si e com a organização.

Finalizando esta breve introdução, é relevante mencionar que os pequenos grupos tendem a reproduzir as características sócio-econômico-políticas, a dinâmica psicológica, os conflitos e as emoções dos grandes grupos (PAGÈS, 1976; ZIMERMAN, 1997a). Analogicamente a esta idéia, considera-se neste estudo que os indivíduos tendem a reproduzir, por meio de suas atitudes, de seu comportamento e, principalmente, de suas opiniões, as características das organizações das quais são membros.

## **2.1 - Elementos constitutivos dos vínculos organizacionais**

O vínculo é uma estrutura na qual estão incluídos um indivíduo, um objeto e uma relação particular entre eles – do indivíduo ante o objeto e vice-versa –, ambos cumprindo determinada função (PICHON-RIVIÈRE, 2000). Portanto, o vínculo é uma relação particular com o objeto que resulta numa pauta de conduta, a qual se traduz na forma observável do vínculo, sendo possível identificar nela a expressão do mesmo. Um indivíduo tem uma determinada reação diante de um acontecimento que implica um objeto na medida em que esse tem um significado para ele (PICHON-RIVIÈRE, 2000).

Logo, a forma como um indivíduo irá se comportar na organização, que é o objeto, está diretamente relacionada com o estabelecimento de vínculos entre ambos. Na medida em que o indivíduo se vincula com o objeto, este passa a ter um significado simbólico, podendo ser visualizado a partir dos elementos que constituem os vínculos organizacionais.

Antes de iniciar a análise dos elementos constitutivos é relevante esclarecer que os mesmos são extremamente dinâmicos e estão sendo considerados separadamente apenas com fins elucidativos. O vínculo organizacional é uma relação que o indivíduo estabelece a partir de seu trabalho. A razão pela qual são caracterizados seus elementos é buscar entendê-lo a partir dos elementos que o compõem.

Os componentes dos vínculos organizacionais são os seguintes: identificação com a organização; sentimento de pertença; cooperação nas atividades; participação nas decisões; criação de inimigos; idealização da organização; reconhecimento e valorização dos indivíduos; solidariedade; integração entre os membros; crescimento e desenvolvimento profissional/pessoal e autonomia. Cada um desses componentes será analisado separadamente a seguir, conforme dados coletados através da pesquisa empírica.

### **2.1.1 - Identificação com a organização**

Um dos elementos do vínculo organizacional é a identificação, pressupondo, assim, algum grau de identificação do indivíduo com a organização. Conforme PAGÈS (1976), o elo institucional, que também poderia ser chamado de vínculo, tem como uma de suas características a identificação.

A identificação está muito próxima do vínculo. Não se confundem, mas possuem características similares, ou seja, um indivíduo que está intensamente vinculado à sua organização de trabalho, muito provavelmente possui um forte sentimento de identificação com a mesma.

O indivíduo constrói as bases da sua identidade através dos relacionamentos interpessoais que estabelece ao longo da sua vida. A identidade não é imutável, pelo contrário, é dotada de uma grande plasticidade, podendo modificar-se diversas vezes. O processo de identificação se inicia no grupo primordial, a família, e segue se renovando. Um indivíduo adulto carrega consigo diversas identidades, entre elas, a profissional, que tem um importante papel na sua vida, pois o qualifica como uma pessoa que tem uma função na sociedade, que é útil e produtiva.

Não se deve confundir, no entanto, identidade com identificação. Uma pessoa que trabalhe no IMAP, por exemplo, pode não se identificar com a organização, entretanto, ainda assim, possui a identidade de trabalhar naquele local. Portanto, mesmo que não exista uma

identificação do indivíduo com a organização, a pessoa carrega a identidade de ser empregada de determinado estabelecimento.

A questão da identificação oscila entre a busca de uma identidade individual e a necessidade de uma identidade grupal e social (ZIMERMAN, 1997a). O indivíduo é um ser social e interage com outras pessoas desde o nascimento, por isso, a identificação grupal é tão importante na sua vida. Depois da família, o trabalho é, normalmente, o lugar onde o indivíduo mais convive socialmente na vida adulta, onde se criam laços de amizade e inimizade, relações de amor e de hostilidade, formando-se vínculos, com o local de trabalho e com os colegas.

Segundo CHANLAT (1996), o outro é um modelo quando se constitui num objeto de identificação, ou seja, num modelo a ser seguido. Uma organização se torna um objeto de identificação na medida que institui um modo de funcionamento que possibilita ao indivíduo realizar seus projetos pessoais, gerando um sentimento de admiração, que traz gratificação pelo trabalho realizado e que permite ao indivíduo sentir-se motivado e, efetivamente, um representante da organização.

Sempre se estabelece alguma forma de relacionamento com o outro, podendo ser de amor, de solidariedade, de hostilidade ou de identificação (ENRIQUEZ, 1996). A vinculação do indivíduo com a organização representa uma relação, a qual pode, ou não, desempenhar importante papel na sua vida.

Conforme FREITAS (2000), os homens se reúnem em grupo para realizar um projeto comum, e, nesse processo, atuam dois mecanismos psicológicos: a identificação (com o líder e com os demais membros) e a idealização do grupo e do projeto. Portanto, as pessoas, trabalhando reunidas pelos objetivos da organização, tendem a lançar mão do mecanismo de identificação. O outro fenômeno – a idealização – é também um elemento constitutivo dos vínculos organizacionais e será estudado, pormenorizadamente, mais adiante..

PICHON-RIVIÈRE (1998) define três momentos que caracterizam qualquer grupo humano e, por conseguinte, qualquer organização. O primeiro inclui os fenômenos de afiliação e identificação, os quais se transformam em pertença, quando há uma maior integração do indivíduo ao grupo. O segundo momento é a cooperação, que se traduz na contribuição do indivíduo para a tarefa grupal. A pertinência se constitui no terceiro aspecto e consiste em centrar-se no grupo e na tarefa. O sentimento de pertença, a integração e a

cooperação também compõem os vínculos organizacionais e estão intimamente relacionados entre si.

Neste estudo, a identificação com a organização é visualizada por meio dos seguintes aspectos: admiração, viabilização dos projetos pessoais, sentir-se um representante, sentir-se gratificado e motivado no local de trabalho.

#### 2.1.1.1 - Admiração da organização

Este aspecto, apresentado nos quadros 1.1 e 1.2, avalia em que grau os servidores admiram o IMAP enquanto local de trabalho. Observando-se o primeiro quadro, pode-se constatar que 95,9% dos indivíduos consideram-no exemplar pelo menos em alguns pontos. O segundo quadro vem confirmar o primeiro, indicando que a totalidade das pessoas entrevistadas admiram a organização pelo menos algumas vezes. Tem-se um alto grau de concordância nas percepções, o que é um forte indicativo de identificação, pois o sentimento de admiração por algo ou alguém possibilita e incentiva que o indivíduo identifique-se com esse algo ou alguém.

Quadro 1.1

##### Você considera o IMAP um lugar exemplar para se trabalhar?

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido Sim, em todos os aspectos	3	6,1	6,1	6,1
Sim, em muitos aspectos	29	59,2	59,2	65,3
Sim, em alguns aspectos	15	30,6	30,6	95,9
Não Considera	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Quadro 1.2

**Você admira o IMAP?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre	14	28,6	28,6	28,6
	Frequentemente	21	42,9	42,9	71,4
	Às vezes	14	28,6	28,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**2.1.1.2 - Viabilização dos projetos pessoais**

Este item, exposto no quadro 1.3, demonstra em que medida a organização permite que seus funcionários realizem os seus projetos pessoais por meio dela. Verifica-se que apenas 8,2% dos indivíduos consideram que o IMAP não viabiliza a realização dos mesmos. Isso indica que, pelo menos em algum grau, a organização consegue conciliar o desempenho de funções, visando os objetivos organizacionais, com os interesses individuais. Trabalhar num lugar onde há espaço para a satisfação de alguns projetos próprios contribui muito para o sentimento de identificação do indivíduo com a organização.

Quadro 1.3

**O IMAP viabiliza a realização dos seus projetos pessoais?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre	7	14,3	14,3	14,3
	Frequentemente	19	38,8	38,8	53,1
	Às vezes	19	38,8	38,8	91,8
	Nunca	4	8,2	8,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

### 2.1.1.3 - Representar a organização

Esta questão refere um dos principais componentes da identificação, pois se sentir um representante expressa um forte sentimento de ligação. Uma pessoa que se sente representante da organização onde trabalha, provavelmente se identifica com essa. Conforme se verifica no quadro 1.4, a maioria dos entrevistados (61,2%) se sente representante do IMAP em quaisquer circunstâncias, permitindo inferir um alto grau de identificação dos servidores com o IMAP.

Quadro 1.4

#### Você se sente um representante do IMAP?

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Em quaisquer circunstâncias	30	61,2	61,2	61,2
	Somente quando o representa formalmente	3	6,1	6,1	67,3
	Em circunstâncias específicas	11	22,4	22,4	89,8
	Não se sente representante	5	10,2	10,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

### 2.1.1.4 - Gratificação com o trabalho

Este aspecto, apresentado no quadro 1.5, expressa em que medida o trabalho proporciona gratificação aos indivíduos. Sentir prazer pelo trabalho realizado, além de ser um elemento motivador, possibilita fortalecer o laço entre indivíduo e organização. Uma pessoa, cujo trabalho lhe proporciona gratificação, tem uma boa razão para criar uma relação positiva com a organização, identificando-se com a mesma. Observa-se, conforme o quadro, que 91,8% dos servidores do IMAP avaliam que o trabalho lhes proporciona gratificação em

algum grau – parcial, satisfatório ou pleno. Isso indica que a organização produz, na maioria dos trabalhadores, algum nível de gratificação pelo trabalho realizado.

Quadro 1.5

O seu trabalho lhe traz gratificação?					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Plenamente	12	24,5	24,5	24,5
	Satisfatoriamente	22	44,9	44,9	69,4
	Parcialmente	11	22,4	22,4	91,8
	Insuficientemente	4	8,2	8,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

#### 2.1.1.5 - Motivação para o trabalho

Este aspecto, expresso nos quadros 1.6 e 1.7, visa identificar a motivação dos indivíduos para o trabalho, distinguindo a motivação gerada pela organização daquela intrínseca à própria pessoa. Constata-se que a motivação intrínseca para o trabalho é significativamente mais forte do que as condições oferecidas pelo IMAP para motivar os indivíduos. Apenas 22,4% das pessoas afirmam que a organização sempre proporciona condições para motivar os servidores. No entanto, 53,1% dos entrevistados reconhecem que se sentem sempre motivados, independente das condições oferecidas pelo IMAP. Esses números demonstram que os indivíduos apresentam um índice significativo de motivação própria, que pode ser gerado por fatores pessoais, como o gosto pelo trabalho ou a identificação com a organização, ou por fatores do ambiente, que não estão diretamente ligados com a motivação, como os relacionamentos interpessoais.



Quadro 1.6

**O IMAP proporciona condições para que você se sinta motivado a realizar seu trabalho?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre	11	22,4	22,4	22,4
	Frequentemente	19	38,8	38,8	61,2
	Às vezes	16	32,7	32,7	93,9
	Nunca	3	6,1	6,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Quadro 1.7

**Você se sente motivado a realizar seu trabalho independente das condições oferecidas pelo IMAP?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre	26	53,1	53,1	53,1
	Frequentemente	14	28,6	28,6	81,6
	Às vezes	9	18,4	18,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

### 2.1.2 - Sentimento de pertença

É por meio do sentimento de pertença que os indivíduos sentem-se membros efetivos da organização; é ele que permite estabelecer a identidade da organização e de cada um enquanto integrante da mesma.

Identificação e pertença estão muito próximos. Conforme PICHON-RIVIÈRE (1998), a identificação se transforma em pertença quando há uma maior integração do indivíduo ao grupo. Logo, o sentimento de pertença traduz a integração e identificação com a organização e com as pessoas que lá trabalham.

Na presente pesquisa, o sentimento de pertença é visualizado nos seguintes aspectos: orgulho de pertencer, sentir-se membro, sentir-se responsável, tempo de organização e reação a críticas.

### 2.1.2.1 - Orgulho de pertencer

Este item, exposto nos quadros 2.1 e 2.2, tem como objetivo avaliar se o indivíduo sente orgulho de pertencer à organização, desejando ser reconhecido como um dos seus membros. Observa-se que 79,6% dos entrevistados sentem orgulho de pertencer ao IMAP o tempo todo ou a maior parte do tempo. É um número significativo, que indica a presença de um forte sentimento de pertença nas pessoas que trabalham na organização.

Para as pessoas que responderam ‘a maior parte do tempo’ ou ‘às vezes’ na questão apresentada no quadro 2.1, foi requisitado descreverem em que momentos sentiam orgulho de pertencer ao IMAP. A maioria, 66,7%, respondeu que o sentimento ocorre quando o próprio trabalho gera bons resultados, levando a questão para um âmbito mais pessoal.

Quadro 2.1

**Você sente orgulho de pertencer ao IMAP?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	O tempo todo	20	40,8	40,8	40,8
	A maior parte do tempo	19	38,8	38,8	79,6
	Às vezes	8	16,3	16,3	95,9
	Não sente orgulho	2	4,1	4,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Quadro 2.2

**Em que circunstâncias você sente orgulho de pertencer ao IMAP?**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válido	Em eventos ou cerimônias formais	4	8,2	19,0	19,0
	Quando o IMAP recebe algum prêmio ou elogio público	1	2,0	4,8	23,8
	Quando o seu trabalho dá bons resultados	14	28,6	66,7	90,5
	Quando o trabalho do IMAP dá bons resultados	2	4,1	9,5	100,0
	Total	21	42,9	100,0	
Missing	System	28	57,1		
Total		49	100,0		

**2.1.2.2 - Sentir-se um membro**

Este elemento, apresentado no quadro 2.3, expressa em que medida os indivíduos se sentem membros da organização na qual trabalham, ou seja, uma parte importante e útil dentro da mesma. Em que medida eles são reconhecidos pelos próprios colegas e pelas pessoas externas como indivíduos que pertencem àquela organização e desempenham uma função. Constatou-se que 77,6% dos entrevistados se sentem membros do IMAP o tempo todo ou frequentemente, o que indica, mais uma vez, que o sentimento de pertença está presente na maioria dos servidores.

Quadro 2.3

**Você se sente efetivamente um membro do IMAP?**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válido	O tempo todo	23	46,9	46,9	46,9
	Frequentemente	15	30,6	30,6	77,6
	Às vezes	9	18,4	18,4	95,9
	Nunca	2	4,1	4,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

### 2.1.2.3 - Sentir-se responsável pela organização

Este aspecto, que pode ser visualizado nos quadros 2.4 e 2.5, demonstra com que assiduidade os indivíduos responsabilizam-se pela organização, seu desempenho, problemas, objetivos e políticas. Uma pessoa que se sente pertencente à organização vai se responsabilizar pelo seu funcionamento e resultados. Observa-se no quadro 2.4 que 100% dos servidores do IMAP se sentem responsáveis pelo seu desempenho, problemas, objetivos e políticas, corroborando as constatações feitas nos itens anteriores.

Por outro lado, o quadro 2.5 mostra uma certa divisão nas respostas entre o que é preocupação com problemas da organização e o que é preocupação com problemas relacionados ao próprio trabalho. Enquanto 38,3% dos entrevistados acreditam que os outros sempre se preocupam quando algo não vai bem no IMAP, 40,4% defendem que as pessoas só se preocupam quando o próprio trabalho está envolvido. Se a questão fosse formulada de outra forma, como por exemplo, “você se preocupa quando algo não está indo bem no IMAP”, provavelmente a percentagem da alternativa “sempre” seria maior. Isso ocorre porque o indivíduo tende a escolher alternativas politicamente corretas ou socialmente aceitas. Quando o peso da questão é colocado no outro, ele não se sente tão implicado e tende a ser mais crítico e mais honesto, respondendo de acordo com as suas atitudes e opiniões.

Quadro 2.4

**Você se sente responsável pelo desempenho, problemas, objetivos e políticas do IMAP?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre	19	38,8	38,8	38,8
	Frequentemente	15	30,6	30,6	69,4
	Às vezes	15	30,6	30,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Quadro 2.5

**As pessoas, de forma geral, se preocupam quando algo não está indo bem no IMAP?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre	18	36,7	38,3	38,3
	Somente quando o próprio trabalho está envolvido	19	38,8	40,4	78,7
	Somente qdo o q não está indo bem pode prejudicá-las	10	20,4	21,3	100,0
	Total	47	95,9	100,0	
Missing	System	2	4,1		
Total		49	100,0		

#### 2.1.2.4 - Tempo de organização

Este aspecto, exposto no quadro 2.6, busca relacionar o tempo de trabalho com a formação e o fortalecimento da ligação do indivíduo com a organização, descrevendo alguns itens que são mais importantes com o passar dos anos. A maioria dos entrevistados (40,8%) acredita que o tempo de trabalho no IMAP fortalece a ligação dos servidores com o mesmo, pois a organização tende a se tornar uma segunda casa e os colegas, uma segunda família. Uma boa parte, 53,1%, dividiu-se entre duas respostas, como pode ser observado no quadro 2.6, abaixo. O dado relevante da questão é que 93,9% dos servidores concordam com a assertiva de que o tempo no IMAP fortalece a ligação com o mesmo. Considerando que mais do que 70% dos participantes da pesquisa trabalham há 10 anos ou mais no IMAP, essa é uma informação valiosa. Como vem sendo demonstrado nos itens anteriores, existe na organização pesquisada, de forma geral, sentimentos fortes de identificação e de pertença.

Quadro 2.6

**Tempo no IMAP fortalece ligação com o mesmo?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sim, satisfação, gratificação, realização projetos pessoais	13	26,5	26,5	26,5
	Sim, pessoas acostumam com local, colegas, normas e regras	13	26,5	26,5	53,1
	Sim, IMAP se torna segunda casa e colegas segunda família	20	40,8	40,8	93,9
	Não fortalece	3	6,1	6,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**2.1.2.5 - Reação a críticas**

Este aspecto, exposto nos quadros 2.7 e 2.8, é um indicador do sentimento de pertença na medida em que avalia de que forma o indivíduo reage quando a organização à qual ele pertence sofre críticas. Observa-se que 91,8% dos entrevistados se colocam na posição de defender a organização. Desses, aproximadamente 65% só defendem se avaliar que a crítica é injusta, o que demonstra, ao mesmo tempo, uma ligação com o IMAP e uma consciência de que existem aspectos que devem ser melhorados.

O quadro 2.8 demonstra que as críticas não são tratadas por todos de maneira adequada. Uma boa parcela das pessoas, 27,1%, apenas comenta com os colegas as críticas ouvidas ou não faz nada. Essas atitudes, que são construídas no contexto interno da organização, acabam dificultando uma discussão mais ampla dos problemas que ocorrem no IMAP, e, conseqüentemente, a busca de soluções para tais problemas.

Quadro 2.7

**Como reage no momento em que ouve críticas ao IMAP?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Defende, independente da situação	13	26,5	26,5	26,5
	Defende se avalia que a crítica é injusta	32	65,3	65,3	91,8
	Somente ouve	3	6,1	6,1	98,0
	Ignora	1	2,0	2,0	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Quadro 2.8

**Passado o momento da crítica, qual a sua atitude?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Traz críticas para o IMAP, tratando como problema de todos	21	42,9	43,8	43,8
	Traz críticas para o setor que foi criticado	14	28,6	29,2	72,9
	Apenas comenta com seus colegas	11	22,4	22,9	95,8
	Não faz nada	2	4,1	4,2	100,0
	Total	48	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		49	100,0		

### 2.1.3 - Cooperação nas atividades

A cooperação é uma forma específica do processo de produção capitalista (FARIA, 1987), uma vez que os indivíduos trabalham de forma cooperativa a fim de atingir as metas de produtividade determinadas pela direção das empresas. Esta cooperação acaba resultando numa divisão do trabalho, na qual os trabalhadores executam tarefas simples e repetitivas numa seqüência ordenada. Por meio da cooperação, as organizações passaram a produzir

mais, em menos tempo, e a um custo menor, fatores extremamente importantes num contexto dominado por princípios capitalistas, como a competitividade, a qualidade e a produtividade.

Neste estudo, a cooperação é considerada como um elemento dos vínculos organizacionais, que torna mais ágil, mais eficiente e mais fácil a realização das atividades. A cooperação indica se há um sentimento de grupo ou de conjunto na organização, e se os indivíduos se unem a fim de cumprir os objetivos dessa.

A cooperação se traduz na contribuição para a tarefa grupal (PICHON-RIVIÈRE, 1998), ou seja, é o que cada um faz para que o trabalho de todos, dentro da organização, tenha uma função e um objetivo, gerando algum resultado.

Na presente pesquisa, o elemento cooperação nas atividades é visualizado nos seguintes aspectos: cooperação entre colegas, cooperação quanto ao tempo, cooperação quanto aos resultados, cooperação versus conflitos interpessoais e cooperação versus estrutura organizacional.

#### **2.1.3.1 - Cooperação entre colegas**

Este aspecto, apresentado nos quadros 3.1 e 3.2, expressa com que assiduidade as pessoas ajudam umas às outras, contribuindo diretamente ou indiretamente para a realização de uma tarefa. Como se pode constatar, mais de 75% dos entrevistados recebem algum tipo de auxílio sempre ou freqüentemente, seja para realizar uma atividade, seja para sanar uma dúvida ou resolver uma dificuldade. Esses números demonstram que, de forma geral, existe um alto grau de cooperação entre os servidores do IMAP, o que sugere uma união para a consecução das tarefas e dos objetivos da organização.



Quadro 3.1

**Quando você tem uma tarefa a realizar, as pessoas a(o) ajudam?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre	12	24,5	24,5	24,5
	Frequentemente	26	53,1	53,1	77,6
	Às vezes	9	18,4	18,4	95,9
	Nunca	2	4,1	4,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Quadro 3.2

**Se você tem alguma dúvida ou dificuldade, as outras pessoas se dispõem a auxiliar?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre	16	32,7	32,7	32,7
	Frequentemente	23	46,9	46,9	79,6
	Às vezes	8	16,3	16,3	95,9
	Nunca	2	4,1	4,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

### 2.1.3.2 - Cooperação quanto ao tempo

Este item, expresso no quadro 3.3, tem como objetivo avaliar o nível de cooperação entre os indivíduos a partir do cumprimento das tarefas nos prazos pré-definidos. Observa-se que 93,8% das vezes, as tarefas são realizadas dentro dos prazos sempre ou frequentemente. Isso sugere que existe no IMAP um alto grau de cooperação entre os servidores no sentido de realizar os trabalhos de acordo com os prazos.

Quadro 3.3

**As tarefas são realizadas nos prazos pré-estabelecidos?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre	7	14,3	14,6	14,6
	Frequentemente	38	77,6	79,2	93,8
	Às vezes	3	6,1	6,3	100,0
	Total	48	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		49	100,0		

### 2.1.3.3 - Cooperação quanto aos resultados

Este item, exposto no quadro 3.4, visa verificar o grau de cooperação entre as pessoas a partir da qualidade dos resultados do trabalho. A grande maioria dos entrevistados (89,8%) avalia como bons ou excelentes os produtos do trabalho. Mais uma vez, há indicação de cooperação entre os indivíduos, desta vez em busca da execução de trabalhos de boa qualidade.

Quadro 3.4

**De forma geral, os resultados do trabalho são:**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Excelentes	13	26,5	26,5	26,5
	Bons	31	63,3	63,3	89,8
	Satisfatórios	5	10,2	10,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

### 2.1.3.4 - Cooperação versus conflitos interpessoais

Este aspecto, exposto nos quadros 3.5 e 3.6, demonstra até que ponto os conflitos interpessoais, se existem, atrapalham a realização adequada das tarefas. Implicitamente, busca-se compreender se os interesses ou diferenças pessoais se sobrepõem ou não à cooperação. Constata-se que 85,7% dos servidores observam conflitos interpessoais apenas em algumas situações, porém, os mesmos prejudicam a realização das tarefas, sempre, freqüentemente ou às vezes, em 86,7% das ocasiões.

Quadro 3.5

#### Você observa conflitos interpessoais no IMAP?

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sim, o tempo todo	2	4,1	4,1	4,1
	Sim, a maior parte do tempo	2	4,1	4,1	8,2
	Sim, em algumas situações	42	85,7	85,7	93,9
	Não observa conflitos interpessoais	3	6,1	6,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Quadro 3.6

#### Os conflitos interpessoais atrapalham a realização das tarefas?

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre	4	8,2	8,9	8,9
	Frequentemente	12	24,5	26,7	35,6
	Às vezes	23	46,9	51,1	86,7
	Nunca	6	12,2	13,3	100,0
	Total	45	91,8	100,0	
Missing	System	4	8,2		
Total		49	100,0		

Os conflitos interpessoais costumam ser um problema de difícil manejo nas organizações. Os interesses de cada indivíduo são diferentes e, às vezes, impossíveis de conciliar. No entanto, nem sempre os conflitos atrapalham o andamento do trabalho, pois é possível reunir um grupo de pessoas e fazê-las trabalhar em torno de objetivos comuns. Mesmo que tais objetivos não sejam formulados por essas pessoas, cabe a elas desempenhar funções que são definidas tendo em vista o projeto da organização. Quando há vínculos intensos entre indivíduos e organização é mais provável que as tarefas sejam realizadas de forma tranqüila, sem que os interesses ou diferenças pessoais interfiram decisivamente. Nessa situação, os indivíduos tenderão a cooperar um com o outro.

Se fossem observados somente os dados dos quadros 3.5 e 3.6, poderia ser concluído que os interesses ou diferenças pessoais se sobrepõem à cooperação no IMAP. Entretanto, se observados os dados dos quadros anteriores, verificar-se-á que existe um grau significativo de cooperação entre os servidores. O que pode ser verificado dos quadros em questão é que, mesmo existindo cooperação, ocorrem conflitos que podem atrapalhar ou prejudicar o desenvolvimento das atividades.

#### **2.1.3.5 - Cooperação versus estrutura (divisão setorial)**

O item em questão, exposto no quadro 3.7, visa relacionar a forma como a organização é dividida internamente, em setores ou departamentos, com uma maior ou menor cooperação entre os indivíduos. Pode-se observar que 67,4% dos entrevistados acreditam que somente às vezes ou nunca a estrutura atual do IMAP prejudica a integração e cooperação. Isso indica que a estrutura da organização pesquisada não é percebida pela maioria dos servidores como um empecilho para a cooperação e integração.

Quadro 3.7

**A estrutura atual impede uma maior integração e cooperação entre as pessoas?**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido Sempre	3	6,1	6,1	6,1
Frequentemente	13	26,5	26,5	32,7
Às vezes	26	53,1	53,1	85,7
Nunca	7	14,3	14,3	100,0
Total	49	100,0	100,0	

#### 2.1.4 - Participação nas decisões

A participação dos trabalhadores na gestão surge no contexto organizacional como uma forma de garantir o desempenho e a produtividade das empresas, influenciados negativamente devido à monotonia, ao tédio, à execução de tarefas repetitivas, à rotatividade da mão-de-obra, aos altos índices de absenteísmo, etc. (FARIA, 1985). No entanto, a participação na gestão é, na verdade, resultado da mobilização e das práticas da própria classe trabalhadora e reflete a dinâmica das relações de trabalho. A participação indica o grau de controle que o conjunto dos empregados possui sobre os elementos objetivos da gestão do trabalho (econômicos ou técnicos e político-ideológicos) e, conseqüentemente, a capacidade de definir e realizar seus interesses específicos (FARIA, 1987). O controle pelos trabalhadores dos elementos da gestão tende a implicar uma participação formal nas decisões.

Neste estudo, participar das decisões referentes ao próprio trabalho e à organização é um outro elemento dos vínculos organizacionais. A participação é importante na formação e manutenção dos vínculos, pois proporciona aos indivíduos a possibilidade de contribuir para a definição de matérias referentes à organização e às suas atividades. Isso aproxima as pessoas da organização, comprometendo-as com o funcionamento e com os resultados da mesma.

Na presente pesquisa, a participação nas decisões é visualizada através dos seguintes aspectos: participação em questões sobre o trabalho e em questões sobre a organização, canais de participação e abertura à participação.

#### 2.1.4.1 - Participação em questões sobre o trabalho

Este aspecto, apresentado no quadro 4.1, demonstra com que assiduidade as pessoas são chamadas a expressar as suas opiniões sobre questões do próprio trabalho. Em outras palavras, busca-se verificar se os indivíduos são convidados a falar a respeito do seu trabalho, identificando aspectos negativos e positivos, propondo mudanças, etc. Observa-se que aproximadamente 70% dos servidores do IMAP são convidados a opinar sobre o próprio trabalho, sempre ou frequentemente, e apenas 4,1% nunca são convidados. Esses números indicam que há, de forma geral, espaço para que os servidores possam opinar sobre suas atividades.

Quadro 4.1

##### **Você é convidado a dar a sua opinião nas questões referentes ao seu trabalho?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre	16	32,7	32,7	32,7
	Frequentemente	18	36,7	36,7	69,4
	Às vezes	13	26,5	26,5	95,9
	Nunca	2	4,1	4,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

#### 2.1.4.2 - Participação em questões sobre a organização

O item em questão, apresentado no quadro 4.2, expressa em que constância as pessoas são chamadas a opinar sobre a organização, mais especificamente, sobre seus objetivos, políticas, problemas e desempenho. Diferentemente do que se observa no quadro 4.1, em relação às opiniões dos indivíduos quanto ao próprio trabalho, constata-se aqui que a abertura à participação é bem mais restrita. Observa-se que 67,3% dos servidores do IMAP são convidados a opinar sobre a organização somente às vezes ou nunca, o que sugere uma

limitada participação dos indivíduos quando o assunto é objetivos, políticas, problemas e desempenho do IMAP.

Quadro 4.2

**Você é convidado a dar a sua opinião nas questões referentes aos objetivos, políticas, problemas e desempenho do IMAP?**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido Sempre	4	8,2	8,2	8,2
Frequentemente	12	24,5	24,5	32,7
Às vezes	25	51,0	51,0	83,7
Nunca	8	16,3	16,3	100,0
Total	49	100,0	100,0	

#### 2.1.4.3 - Canais de participação

O presente aspecto, visualizado no quadro 4.3, tem como objetivo levantar qual é o canal de participação mais utilizado dentro da organização quando as pessoas têm críticas, sugestões ou dúvidas. Essa é uma questão de múltipla escolha, por isso os entrevistados podiam assinalar mais do que uma alternativa. Verifica-se que 85,1% dos indivíduos se dirigem ao chefe imediato ou chefe de setor a fim de expressar críticas, sugestões ou dúvidas. Como muitas vezes o papel do chefe imediato se resume ao setor por ele chefiado, esses números podem indicar que a participação dos servidores é fragmentada e, sendo assim, tem pouco poder de influência sobre questões da organização.

Quadro 4.3

**Quando as pessoas têm críticas, sugestões ou dúvidas, a quem devem se dirigir?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida
Válido	Direção	9	18,4	19,1
	Chefia imediata / Chefe de setor	40	81,6	85,1
	Colegas	2	4,1	4,3
	Setor específico	8	16,3	17,00

#### 2.1.4.4 - Abertura à participação

Este item, exposto no quadro 4.4, demonstra como são tratadas as críticas, sugestões ou dúvidas levantadas pelos funcionários. Dependendo da forma como são abordadas, pode-se ter um indicativo do grau de abertura à participação que existe na organização. Por exemplo, se as críticas, sugestões ou dúvidas não são sequer ouvidas, pode-se concluir com segurança que o nível de abertura à participação é mínimo ou nulo. Esse não é o caso do IMAP, em que as críticas, sugestões ou dúvidas são ouvidas e algumas vezes discutidas em 70,2% das vezes, e são sempre ouvidas e discutidas em 19,1% das vezes. Isso sugere que existe um espaço para que os servidores possam se expressar, posicionando-se sobre assuntos diversos. Como já foi exposto anteriormente, a abertura à participação no IMAP é mais comum quando se refere ao próprio trabalho e mais restrita quando se refere à organização.



Quadro 4.4

**As suas críticas, sugestões ou dúvidas são:**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre ouvidas e discutidas	9	18,4	19,1	19,1
	Ouvidas e algumas vezes discutidas	33	67,3	70,2	89,4
	Ouvidas e esquecidas	3	6,1	6,4	95,7
	Não são ouvidas	2	4,1	4,3	100,0
	Total	47	95,9	100,0	
Missing	System	2	4,1		
Total		49	100,0		

### 2.1.5 - Criação de inimigos

A construção ou delimitação de inimigos, externos ou internos, é um processo freqüente nas organizações, não raro, necessário. A existência de inimigos fortalece os vínculos interpessoais, reforçando os sentimentos de identificação e de pertença e a consciência de que há um projeto comum a ser realizado. Numa organização empresarial, o inimigo externo pode ser designado como o concorrente, o mercado, a economia, etc., e o inimigo interno pode ser uma pessoa, um grupo ou um setor, que passa a carregar o fardo pelos fracassos da organização.

A existência de uma organização, assim como a sua permanência, estão relacionadas à construção de inimigos. Esse ambiente de luta contra algo ameaçador consolida os laços de reciprocidade entre os membros da organização (ENRIQUEZ, 1996).

Quando o inimigo é procurado no interior da própria organização, um membro ou um setor – o bode expiatório – se faz depositário dos aspectos negativos dessa organização (PICHON-RIVIÈRE, 1998). Portanto, nas situações em que os indivíduos não conseguem resolver seus problemas, tenderão a encontrar um culpado, que pode não ser responsável pela situação atual ou se revelar mais frágil que os outros e, por isso, alguém que pode ser sacrificado arbitrariamente pelos outros (ENRIQUEZ 2001).

Quando a organização fracassa, isto é, quando não consegue atingir os objetivos esperados, é normal que se busquem as causas desse fracasso, que podem ser identificadas da seguinte forma: os inimigos exteriores, que fecharam as portas para a vitória, e os inimigos internos, que sabotaram os esforços comuns. As pessoas que trabalham na organização são incapazes de se interrogar sobre as verdadeiras causas do fracasso, identificando apenas os perseguidores ativos ou potenciais (ENRIQUEZ, 2001).

ENRIQUEZ (1996) observa que nenhuma organização trabalhista poderia durar se não houvesse algo, além do trabalho, que unisse os homens entre si. Para ele, é o amor que faz o papel de vincular as pessoas entre si e de possibilitar a criação e a permanência dos vínculos na organização. O amor a que se refere o autor é dessexualizado, ou seja, não relacionado a tendências sexuais diretas. O oposto do amor – o ódio – também desempenha um importante papel na formação de vínculos. A coesão da organização e entre seus membros está diretamente relacionada com o ódio a um inimigo, normalmente externo, mas que também pode ser interno – bode expiatório.

O elemento criação de inimigos é analisado por meio dos seguintes aspectos: inimigos externos e internos.

#### **2.1.5.1 - Inimigos externos**

Este item, exposto nos quadros 5.1, 5.2 e 5.3, visa demonstrar se existem outras organizações que costumam ser vistas como inimigas, no sentido de serem consideradas como maus exemplos, se constituírem numa ameaça à imagem da organização ou serem prejudiciais à realização dos seus objetivos. Como pode ser observado no quadro 5.1, não é comum que outras organizações sejam usadas como maus ou bons exemplos. Seguindo uma linha coerente, mais de 95% dos servidores defendem que somente às vezes ou nunca outros órgãos da Prefeitura Municipal de Curitiba ou externos são considerados uma ameaça à imagem do IMAP (quadro 5.2). Ainda na mesma linha, apenas 4,1% das pessoas observam que outros órgãos da PMC ou externos prejudicam frequentemente a realização dos objetivos da organização (quadro 5.3). Esses números sugerem que a criação de inimigos externos não desempenha um papel significativo no IMAP como elemento dos vínculos organizacionais.

Quadro 5.1

**Você observa outras organizações sendo usadas como exemplos a serem ou não seguidos?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre	2	4,1	4,1	4,1
	Frequentemente	12	24,5	24,5	28,6
	Às vezes	24	49,0	49,0	77,6
	Nunca	11	22,4	22,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Quadro 5.2

**Você observa que outros órgãos da PMC ou externos costumam ser considerados (pelos servidores do IMAP) uma ameaça à imagem do IMAP?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre	2	4,1	4,1	4,1
	Às vezes	27	55,1	55,1	59,2
	Nunca	20	40,8	40,8	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Quadro 5.3

**Você observa que existem outros órgãos da PMC ou externos que prejudicam a realização dos objetivos do IMAP?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Frequentemente	2	4,1	4,1	4,1
	Às vezes	38	77,6	77,6	81,6
	Nunca	9	18,4	18,4	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

### 2.1.5.2 - Inimigos internos

O presente aspecto, apresentado nos quadros 5.4, 5.5, 5.6 e 5.7, expressa em que medida é procurado um bode expiatório no interior da organização para ser responsabilizado pelos fracassos ou erros ocorridos. O bode expiatório pode ser uma pessoa, algumas pessoas, um setor, um aspecto, um problema, etc.

No IMAP, não é freqüente que um indivíduo ou um setor seja responsabilizado quando ocorrem erros. Buscou-se verificar se há procura por culpados, existam eles ou não, pelos fracassos ou problemas ocorridos. De acordo com as respostas obtidas (quadro 5.4), observa-se que essa não é uma prática freqüente.

Quadro 5.4

**Quando alguma coisa dá errado ou quando algo não vai bem, alguém ou algum setor é responsabilizado?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre	11	22,4	23,4	23,4
	Frequentemente	7	14,3	14,9	38,3
	Às vezes	27	55,1	57,4	95,7
	Nunca	2	4,1	4,3	100,0
	Total	47	95,9	100,0	
Missing	System	2	4,1		
Total		49	100,0		

A questão exposta no quadro 5.5, e que se repete nos quadros seguintes, tem como objetivo evidenciar, em ordem de importância, quais os aspectos mais negativos para o IMAP e para a realização adequada das atividades. Constata-se que a corrupção é apontada pelos servidores como o aspecto mais negativo, seguido da burocracia, questões políticas, falta de qualificação dos servidores, falta de controle sobre o trabalho e falta de verbas. Cada um desses aspectos atrapalha de alguma forma a realização das atividades no IMAP e podem ser vistos como inimigos, como problemas que tornam mais difícil o cumprimento dos objetivos. Por outro lado, também podem ser considerados como elementos que possibilitam uma maior

integração e cooperação entre as pessoas, além de reforçar os sentimentos de identificação e de pertença, fortalecendo os vínculos organizacionais.

Quadro 5.5

**Que aspectos podem ser considerados como negativos para o IMAP e para a realização adequada das atividades? Corrupção**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Mais negativo	14	28,6	36,8	36,8
	Segundo mais negativo	5	10,2	13,2	50,0
	Terceiro mais negativo	4	8,2	10,5	60,5
	Quarto mais negativo	2	4,1	5,3	65,8
	Quinto mais negativo	3	6,1	7,9	73,7
	Sexto mais negativo	10	20,4	26,3	100,0
	Total	38	77,6	100,0	
Missing	System	11	22,4		
Total		49	100,0		

Quadro 5.6

**Que aspectos podem ser considerados como negativos para o IMAP e para a realização adequada das atividades? Burocracia**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Mais negativo	6	12,2	14,3	14,3
	Segundo mais negativo	9	18,4	21,4	35,7
	Terceiro mais negativo	8	16,3	19,0	54,8
	Quarto mais negativo	7	14,3	16,7	71,4
	Quinto mais negativo	10	20,4	23,8	95,2
	Sexto mais negativo	2	4,1	4,8	100,0
	Total	42	85,7	100,0	
Missing	System	7	14,3		
Total		49	100,0		

Quadro 5.7

**Que aspectos podem ser considerados como negativos para o IMAP e para a realização adequada das atividades? Questões políticas**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Mais negativo	10	20,4	23,8	23,8
	Segundo mais negativo	6	12,2	14,3	38,1
	Terceiro mais negativo	8	16,3	19,0	57,1
	Quarto mais negativo	4	8,2	9,5	66,7
	Quinto mais negativo	5	10,2	11,9	78,6
	Sexto mais negativo	9	18,4	21,4	100,0
	Total	42	85,7	100,0	
Missing	System	7	14,3		
Total		49	100,0		

### 2.1.6 - Idealização da organização

A idealização é um fenômeno que possibilita aos indivíduos considerarem a organização e o seu projeto como excepcionais. Objetivamente, idealizar a organização pode significar vê-la como o melhor lugar para trabalhar, que oferece o melhor ambiente, as melhores oportunidades, que não apresenta problemas, etc. A idealização pode assumir uma conotação religiosa, instituindo entre indivíduo e organização uma relação perfeita, sem falhas, na qual os interesses de ambos parecem ser atendidos.

Considerando que a organização é constituída por indivíduos e que estes formam grupos, pode-se dizer que a idealização é um dos aspectos mais importantes no seu funcionamento, pois ela dá consistência, força e características de excepcionalidade aos projetos e aos membros da organização (ENRIQUEZ, 2001). Outro aspecto importante é a ilusão, atuando como um dispositivo simbólico que permite a canalização das vontades sem gerar dúvidas sobre o valor das mesmas. A missão ou os objetivos da organização devem se apresentar sob um aspecto religioso, sagrado, inatacável, a fim de mobilizar os indivíduos que lá trabalham, unindo, assim, todos em torno da mesma ilusão. A crença é outro dispositivo simbólico, o qual funciona encobrindo toda e qualquer dúvida, permitindo a certeza e eliminando a questão da verdade. Neste estudo, considera-se que a idealização abarca a ilusão e a crença.

A idealização é um fenômeno que normalmente ocorre quando as pessoas se reúnem em grupo a fim de realizar uma tarefa (FREITAS, 2000). Numa organização, os indivíduos se reúnem a fim de cumprir funções que contribuem para um funcionamento adequado, de acordo com um conjunto de objetivos. Logo, trata-se de um ambiente propício ao surgimento de tal fenômeno. Além disso, o indivíduo pode fantasiar uma união com a organização que lhe proporcione a ilusão de totalidade ou plenitude, ou seja, o sentimento de uma relação sem falhas, na qual todos os seus desejos são satisfeitos (FREITAS, 2000; PAGÈS, 1976).

A idealização não ocorre sozinha, geralmente está acompanhada de outros elementos dos vínculos organizacionais, como a identificação, o sentimento de pertença, a criação de inimigos e a integração entre os membros.

Na presente pesquisa, a idealização é visualizada através dos seguintes aspectos: imagem e conceito da organização, ambiente e colegas de trabalho e relação com superiores.

#### **2.1.6.1 - Imagem da organização**

Este componente da idealização, exposto nos quadros 6.1 e 6.2, busca verificar qual a imagem que o indivíduo tem da organização, assim como a imagem que ele acredita que as pessoas de fora têm da mesma. A partir dessas representações, é possível inferir se o indivíduo idealiza a organização e o quanto tal processo afeta seu julgamento das reais condições dessa organização.

Conforme o quadro 6.1, as pessoas, de forma geral, vêem o IMAP como eficiente, organizado, competente e que oferece produtos e/ou serviços de qualidade. Além disso, é visto pela maioria dos servidores como sendo pouco burocrático. A maior crítica é em relação à transparência, com 44,9% dos entrevistados afirmando que a organização é transparente somente às vezes ou nunca.

Quadro 6.1

**Qual a imagem que você tem do IMAP?**

		Sempre	Frequentemente	Às vezes	Nunca
Válido	Eficiente	30,6%	57,1	10,2	2,0
	Organizado	14,3%	65,3	20,4	,0
	Oferece produtos/serviços de qualidade	36,7%	55,1	8,2	,0
	Competente	33,3%	52,1	14,6	,0
	Transparente	14,3%	40,8	38,8	6,1
	Burocrático	18,8%	20,8	56,3	4,2

O quadro 6.2 não difere muito do anterior, mostrando que, na visão dos servidores do IMAP, tanto os funcionários como as pessoas de fora têm uma percepção similar do funcionamento da organização, com pequenas diferenças.

Quadro 6.2

**Qual a imagem que você acha que as pessoas de fora do IMAP têm do mesmo?**

		Sempre	Frequentemente	Às vezes	Nunca
Válido	Eficiente	22,4%	49,0	24,5	4,1
	Organizado	32,7%	46,9	16,3	4,1
	Oferece produtos/serviços de qualidade	37,5%	41,7	20,8	,0
	Competente	36,2%	46,8	17,0	,0
	Transparente	12,5%	47,9	33,3	6,3
	Burocrático	26,5%	18,4	49,0	6,1

Esses dados sugerem que os indivíduos são capazes de fazer uma leitura não idealizada da organização, pelos menos em relação aos aspectos abordados neste item. Embora existam pessoas que idealizem excessivamente o IMAP, no geral, parece existir uma consciência de que a organização tem virtudes e defeitos, não sendo tratada como um ente excepcional e não sujeito a falhas.



### 2.1.6.2 - Conceito da organização

Este item, apresentado nos quadros 6.3 a 6.8, demonstra o conceito que o indivíduo tem da organização, levantando a sua avaliação dessa organização enquanto local de trabalho e os aspectos que ele identifica como razões para trabalhar naquele local.

Observa-se, de acordo com o quadro 6.3, que 81,6% dos entrevistados consideram o IMAP um bom lugar para trabalhar, mas reconhecem há alguns aspectos que precisam ser melhorados. Esse número corrobora a informação levantada no item anterior.

Quadro 6.3

Você considera o IMAP:					
		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	O melhor lugar para trabalhar	5	10,2	10,2	10,2
	Um bom lugar para trabalhar, mas que precisa melhorar	40	81,6	81,6	91,8
	Um lugar normal para trabalhar, como qualquer outro	4	8,2	8,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Os quadros 6.4 a 6.8 respondem à seguinte pergunta: Por que você trabalha no IMAP? Os entrevistados foram instruídos a escolher a alternativa que considerassem a mais importante, mas podiam, caso julgassem adequado, assinalar duas respostas.

Os aspectos considerados mais importantes pelos servidores podem ser visualizados nos quadros 6.4 e 6.5, ou seja, satisfação e gratificação com o próprio trabalho (38,3%), e bom ambiente de trabalho, boas relações interpessoais e realização de atividades do próprio

interesse (48,9%). É válido notar que apenas 10,6% dos entrevistados apontaram as condições materiais proporcionadas pela organização (salário, aposentadoria, etc.) como uma importante razão para trabalhar no local.

Uma percentagem relativamente alta de servidores (23,4%) considera o IMAP um local de trabalho como qualquer outro, cumprindo suas funções de acordo com o que lhes é solicitado (quadro 6.8). Essas pessoas demonstram que, a princípio, têm um vínculo tênue com a organização, apenas fazendo o seu trabalho da mesma forma que fariam em qualquer outro local e sem se preocupar com os problemas, políticas ou desempenho da organização.

Por outro lado, 19,1% dos indivíduos responderam que trabalham no IMAP porque estão muito ligados ao mesmo, interessando-se pelas suas políticas, objetivos, desempenho e problemas (quadro 6.7). É o outro extremo da situação anterior, ou seja, essas pessoas demonstram um vínculo intenso com a organização, baseado numa relação de responsabilidade e comprometimento entre indivíduo e organização.

Quadro 6.4

**Você trabalha no IMAP porque este lhe proporciona condições para que você se sinta satisfeito e gratificado com o seu trabalho?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sim	18	36,7	38,3	38,3
	Não	29	59,2	61,7	100,0
	Total	47	95,9	100,0	
Missing	System	2	4,1		
Total		49	100,0		

Quadro 6.5

**Você trabalha no IMAP porque este lhe proporciona algumas condições q. vc considera importantes, como um bom ambiente de trabalho, boas relações interpessoais e possibilidade de realizar atividades de seu interesse?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sim	23	46,9	48,9	48,9
	Não	24	49,0	51,1	100,0
	Total	47	95,9	100,0	
Missing	System	2	4,1		
Total		49	100,0		

Quadro 6.6

**Você trabalha no IMAP porque este lhe proporciona condições materiais que você considera importantes, como salário, estabilidade no emprego e aposentadoria?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sim	5	10,2	10,6	10,6
	Não	42	85,7	89,4	100,0
	Total	47	95,9	100,0	
Missing	System	2	4,1		
Total		49	100,0		

Quadro 6.7

**Você trabalha no IMAP porque está muito ligada(o) ao mesmo, preocupa-se com o desempenho, problemas e dificuldades do IMAP e interessa-se pelas suas políticas e objetivos?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sim	9	18,4	19,1	19,1
	Não	38	77,6	80,9	100,0
	Total	47	95,9	100,0	
Missing	System	2	4,1		
Total		49	100,0		

Quadro 6.8

**O IMAP é um local de trabalho como qualquer outro. Você faz o seu trabalho de acordo com as normas e regras existentes.**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sim	11	22,4	23,4	23,4
	Não	36	73,5	76,6	100,0
	Total	47	95,9	100,0	
Missing	System	2	4,1		
Total		49	100,0		

### 2.1.6.3 - Ambiente de trabalho

Evidenciar a forma como os indivíduos percebem o ambiente onde trabalham é a finalidade deste item, visualizado no quadro 6.9. Constata-se que 85,7% dos servidores consideram o ambiente de trabalho como bom ou ótimo. Isso indica um alto grau de satisfação com o ambiente proporcionado pelo IMAP aos seus funcionários.

Aqui é possível inferir uma idealização em relação ao ambiente de trabalho, pois, como se observa, ocorre uma grande concentração de respostas nos aspectos positivos da organização. Por outro lado, tal concentração pode se justificar simplesmente pelo fato de haver, na realidade, apreço e satisfação dos funcionários pelo ambiente de trabalho.

Quadro 6.9

**O que você pensa do ambiente de trabalho?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Ótimo	12	24,5	24,5	24,5
	Bom	30	61,2	61,2	85,7
	Normal, como qualquer outro	3	6,1	6,1	91,8
	Ruim	4	8,2	8,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

#### 2.1.6.4 - Colegas de trabalho

Neste componente da idealização, apresentado no quadro 6.10, buscou-se verificar o conceito que as pessoas fazem dos seus colegas em relação à cooperação e à solidariedade.

Metade dos entrevistados (50%) considera seus colegas de trabalho bastante cooperativos e solidários e 43,8% os avaliam como sendo razoavelmente cooperativos e solidários. São números que chamam a atenção e que sugerem que há entre os servidores do IMAP um alto grau cooperação e solidariedade, além de um nível relevante de integração interpessoal.

No entanto, tais números não parecem sugerir um alto grau de idealização. A cooperação é um dos elementos dos vínculos organizacionais e já foi vista anteriormente. Os dados do item cooperação corroboram as informações apresentadas aqui, indicando que as pessoas realmente colaboram umas com as outras para a execução das atividades. A solidariedade, assim como a integração, também são elementos dos vínculos e serão vistos mais adiante.

Quadro 6.10

**O que você pensa dos seus colegas de trabalho?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Bastante cooperativos e solidários	24	49,0	50,0	50,0
	Razoavelmente cooperativos e solidários	21	42,9	43,8	93,8
	Pouco cooperativos e solidários	2	4,1	4,2	97,9
	Nada cooperativos e solidários	1	2,0	2,1	100,0
	Total	48	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		49	100,0		

### 2.1.6.5 - Relação com superiores

O chefe ou superior hierárquico tende a se constituir num modelo de liderança, servindo como espelho de comportamento para seus subordinados. Tal modelo pode ser fortemente idealizado, facilitando a realização das tarefas e fortalecendo os vínculos dos indivíduos com as chefias e com a organização. No entanto, se não houver respeito, verdade, coerência, etc., por parte dos superiores, é provável que os subordinados sigam esse exemplo, apresentando a mesma conduta (ZIMERMAN, 1997c).

O aspecto em questão, exposto no quadro 6.11, busca identificar a qualidade da relação entre subordinados e superiores. Constata-se que 54,2% dos funcionários do IMAP consideram ótima sua relação com seus superiores. Um número também relativamente alto de pessoas (37,5%) considera tal relação como adequada à realização do trabalho.

O dado que impressiona é o primeiro, pois não é comum um nível tão alto de afinidade numa relação entre subordinado e superior. Aqui cabe uma pergunta, que leva em consideração as informações dos quadros 6.9, 6.10 e 6.11: ou se trata de uma organização que possibilita aos indivíduos construir vínculos sólidos e duradouros, ou se trata de uma organização fortemente idealizada pelos seus funcionários quanto ao ambiente e colegas de trabalho e relação com superiores.

Quadro 6.11

**Como é sua relação com seus superiores?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Ótima	26	53,1	54,2	54,2
	Adequada à realização do trabalho	18	36,7	37,5	91,7
	Apenas formal	4	8,2	8,3	100,0
	Total	48	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		49	100,0		

### **2.1.7 - Reconhecimento e valorização dos indivíduos**

Este elemento dos vínculos organizacionais faz referência à necessidade do indivíduo de ser reconhecido e valorizado pelos outros. Tal busca por reconhecimento e valorização, por sua vez, demonstra o quanto as pessoas precisam estabelecer e manter vínculos interpessoais.

ZIMERMAN (1997a) destaca que está havendo uma crescente valorização na forma como os vínculos – de amor, ódio, conhecimento e reconhecimento – manifestam-se e articulam-se entre si. Ressalta o autor que os profissionais da área da psicologia estão valorizando as configurações que adquirem os vínculos entre as pessoas, não se limitando ao conflito do vínculo do amor contra o ódio. ZIMERMAN (1997b) refere que Bion introduziu um outro vínculo, o do conhecimento, e propõe um quarto vínculo, o do reconhecimento, o qual denota a necessidade que cada indivíduo tem de ser reconhecido pelos outros como pertencente ao mesmo grupo social (pertinência).

A maior dificuldade em relação a este elemento é que cada pessoa, subjetivamente, tem sua noção de reconhecimento e valorização. Alguns indivíduos podem sentir-se valorizados por receberem altos salários, outros podem sentir-se reconhecidos por ocuparem uma posição importante e outros se sentem satisfeitos ao serem homenageados, receberem agradecimentos ou serem tratados com respeito. Ao perguntar a uma pessoa se ela se sente valorizada e/ou reconhecida na organização onde trabalha, a resposta, invariavelmente, vai ser influenciada pelos seus valores e a sua percepção de reconhecimento e valorização. Portanto, esse aspecto é extremamente difícil de mensurar. Uma empresa pode estabelecer uma série de políticas de reconhecimento e valorização e, no entanto, seus funcionários podem estar insatisfeitos com as mesmas.

Neste trabalho, o elemento em questão é visualizado nos seguintes aspectos: reconhecimento e valorização do próprio trabalho, políticas de reconhecimento e valorização, respeito pelo indivíduo e remuneração.

### 2.1.7.1 - Reconhecimento e valorização do próprio trabalho

Este item, que pode ser visualizado nos quadros 7.1 e 7.2, tem como objetivo identificar com que frequência o indivíduo percebe que o seu trabalho é reconhecido e/ou valorizado, tanto pela organização quanto pelos colegas.

Como se pode verificar no quadro 7.1, a maioria dos servidores (40,8%) acredita que a organização reconhece e/ou valoriza frequentemente o seu trabalho. Isso, a princípio, pode indicar que as pessoas, de forma geral, se sentem profissionalmente reconhecidas ou valorizadas pelo IMAP.

Quadro 7.1

#### Você percebe que seu trabalho é reconhecido e/ou valorizado pelo IMAP?

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre	9	18,4	18,4	18,4
	Frequentemente	20	40,8	40,8	59,2
	Às vezes	17	34,7	34,7	93,9
	Nunca	3	6,1	6,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Quando se trata do reconhecimento ou valorização por parte dos colegas (quadro 7.2), os dados são praticamente idênticos, com 61,2% dos entrevistados respondendo que seus colegas reconhecem e/ou valorizam seu trabalho sempre ou frequentemente.



## Quadro 7.2

### Você percebe que seu trabalho é reconhecido e/ou valorizado pelos colegas?

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido Sempre	9	18,4	18,4	18,4
Frequentemente	21	42,9	42,9	61,2
Às vezes	17	34,7	34,7	95,9
Nunca	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

### 2.1.7.2 - Políticas de reconhecimento e valorização

O aspecto em questão, representado nos quadros 7.3 a 7.9, tem por objetivo verificar se a organização adota políticas de reconhecimento e valorização dos funcionários e se as mesmas beneficiam a todos ou a alguns. Além disso, busca-se levantar exemplos dessas políticas e corroborar se os indivíduos sentem que são reconhecidos e valorizados pela organização e pelos colegas.

Observa-se, conforme o quadro 7.3, que um número relativamente alto de servidores (30,6%) acredita que o IMAP não tem políticas de reconhecimento e valorização dos seus funcionários, o que pode indicar um certo descuido da organização quanto a esse aspecto. Apenas 10,2% dos indivíduos responderam que o IMAP adota políticas de reconhecimento e valorização para todos os servidores. Com base nesses dados, pode-se inferir que ou tais políticas realmente não existem ou são formuladas para beneficiar apenas alguns funcionários.

Quadro 7.3

**O IMAP tem políticas de reconhecimento e valorização dos servidores?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sim, para todos os servidores	5	10,2	10,2	10,2
	Sim, para a maioria dos servidores	17	34,7	34,7	44,9
	Apenas para alguns servidores	12	24,5	24,5	69,4
	Não	15	30,6	30,6	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Como exemplos de políticas de reconhecimento e valorização adotadas pelo IMAP, os indivíduos descrevem os itens expostos no quadro 7.4. Chama a atenção que, similarmente ao que pôde ser visualizado no quadro anterior, os servidores (27,3%) destacam que tais políticas são dirigidas apenas a alguns funcionários. Como essa é uma questão aberta do questionário, esse aspecto se reveste de grande importância.

Os indivíduos identificam que agradecimentos, elogios públicos e celebração se traduzem como as formas de reconhecimento e valorização mais praticadas pelo IMAP.

#### Quadro 7.4

**Se o IMAP tem políticas de reconhecimento e valorização dos servidores, você poderia mencionar exemplos dessas políticas?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Capacitação, treinamento, atualização profissional	3	6,1	13,6	13,6
	Recompensas salariais, remuneração adicional, horas extras	3	6,1	13,6	27,3
	Encaixar o servidor de acordo com o seu perfil ou potencial	3	6,1	13,6	40,9
	Participação em eventos ou cursos	2	4,1	9,1	50,0
	Agradecimentos, reconhecimento, elogios públicos, celebração	5	10,2	22,7	72,7
	Reconhecimento e valorização apenas para alguns servidores	6	12,2	27,3	100,0
	Total	22	44,9	100,0	
Missing	System	27	55,1		
Total		49	100,0		

A maioria dos servidores (77,6%) afirma que sempre é lembrada pelo IMAP por ocasião do seu aniversário, o que, de certa forma, é contrastante com os dados apresentados nos quadros 7.3 e 7.4. Como foi referido na introdução deste elemento, a noção de reconhecimento e valorização é pessoal e subjetiva. Logo, conclui-se que na organização em estudo a prática de ser lembrado por ocasião do aniversário não é considerada uma política de reconhecimento e valorização – embora essa mesma prática talvez fosse considerada como tal em outra organização.

Quadro 7.5

**Você é lembrada(o) por ocasião do seu aniversário por parte do IMAP?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentage Acumulada
Válido	Sempre	38	77,6	77,6	77,6
	Frequentemente	6	12,2	12,2	89,8
	Às vezes	4	8,2	8,2	98,0
	Nunca	1	2,0	2,0	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

A questão apresentada no quadro 7.6 reflete a capacidade do indivíduo de estabelecer relacionamentos interpessoais, assim como a qualidade desses relacionamentos. Como se pode observar, 73,5% dos servidores do IMAP são sempre lembrados no seu aniversário pelos colegas, o que indica, de forma geral, que as pessoas mantêm bons relacionamentos umas com as outras.

Quadro 7.6

**Você é lembrada(o) por ocasião do seu aniversário por parte dos seus colegas?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre	36	73,5	73,5	73,5
	Frequentemente	10	20,4	20,4	93,9
	Às vezes	3	6,1	6,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Buscou-se, com a questão exposta no quadro 7.7, levantar se os funcionários do IMAP são valorizados e respeitados a ponto de serem liberados para descansar ou repousar quando há necessidade, seja por doença, stress ou outro tipo de moléstia que prejudique o rendimento. Essa foi uma questão que causou uma certa confusão, pois houve dúvida se a mesma referia que as pessoas podiam deliberadamente ficar em casa por um dia ou dois, sempre que julgassem necessário, o que resultaria numa verdadeira desordem. Na verdade, a pergunta não referia esse tipo de atitude, considerando, antes, a posição da organização quanto às necessidades de descanso ou repouso dos seus funcionários.

As respostas obtidas demonstram que 56,3% dos servidores do IMAP tiram férias ou licença, em caso de necessidade, sempre ou frequentemente, e que apenas 8,3% nunca tiram férias ou licença por essa razão. Esses números sugerem que há uma flexibilidade por parte da organização em relação às necessidades de descanso ou repouso dos indivíduos.

Quadro 7.7

**Você tira férias ou licença quando precisa (por doença, stress, etc.)?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre	16	32,7	33,3	33,3
	Frequentemente	11	22,4	22,9	56,3
	Às vezes	17	34,7	35,4	91,7
	Nunca	4	8,2	8,3	100,0
	Total	48	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		49	100,0		

Os quadros 7.8 e 7.9 visam identificar o grau de reconhecimento da organização com seus funcionários pela realização de atividades importantes. Observa-se que 65,3% dos servidores recebem algum tipo de agradecimento por parte do IMAP quando da consecução de certas tarefas, e apenas 8,2% afirmam que nunca recebem tal agradecimento.

Quadro 7.8

**Quando realiza alguma atividade importante, você recebe algum tipo de agradecimento?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre	14	28,6	28,6	28,6
	Frequentemente	18	36,7	36,7	65,3
	Às vezes	13	26,5	26,5	91,8
	Nunca	4	8,2	8,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

De forma diferente, como se observa no quadro 7.9, 56,3% das pessoas referem que nunca recebem prêmio ou incentivo pela realização de certas atividades, e 25% o recebem apenas às vezes.

Quadro 7.9

**Você recebe algum tipo de prêmio ou incentivo pela realização de certas atividades?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre	4	8,2	8,3	8,3
	Frequentemente	5	10,2	10,4	18,8
	Às vezes	12	24,5	25,0	43,8
	Nunca	27	55,1	56,3	100,0
	Total	48	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		49	100,0		

Portanto, o IMAP, de forma geral, presta algum tipo de agradecimento pela realização de algumas atividades, mas não oferece prêmios ou incentivos por isso. A questão do agradecimento já havia sido levantada no quadro 7.4, o que sugere ser essa uma prática efetiva no IMAP.

### 2.1.7.3 - Respeito pelo indivíduo

Os quadros 7.10 e 7.11 buscam verificar com que assiduidade os indivíduos se sentem respeitados pessoalmente e profissionalmente pela organização. Como se pode observar, esse é um aspecto valorizado pelo IMAP, com 83,7% dos servidores afirmando que se sentem respeitados como pessoas sempre ou frequentemente. Similarmente, 73,5% dos indivíduos responderam que se sentem respeitados como profissionais sempre ou frequentemente. Esses números demonstram uma satisfação dos servidores em relação ao quesito respeito, o que

pode contribuir para uma atitude positiva dos indivíduos em relação à organização, favorecendo a formação de vínculos organizacionais ou fortalecendo os já existentes.

Quadro 7.10

**Você se sente respeitada(o) como pessoa no IMAP?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre	20	40,8	40,8	40,8
	Frequentemente	21	42,9	42,9	83,7
	Às vezes	6	12,2	12,2	95,9
	Nunca	2	4,1	4,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Quadro 7.11

**Você se sente respeitada(o) como profissional no IMAP?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre	17	34,7	34,7	34,7
	Frequentemente	19	38,8	38,8	73,5
	Às vezes	10	20,4	20,4	93,9
	Nunca	3	6,1	6,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

#### 2.1.7.4 - Remuneração

Embora a remuneração possa ser rechaçada como forma de reconhecimento e/ou valorização, entende-se que o elemento dinheiro, pela importância que tem na sociedade capitalista, deve ser considerada como um meio de reconhecer e valorizar as pessoas no local de trabalho. Ressalte-se que se entende a remuneração como um meio (dentre outros) e não como um fim.

O IMAP, assim como a maioria das organizações públicas, parece pagar salários defasados aos seus funcionários, principalmente se comparados com a remuneração oferecida

nas organizações privadas. No quadro 7.12 pode-se observar que a maioria das pessoas ou acredita que o seu salário poderia ser melhor (37%); ou que é menor do que deveria ser (34,8%). Essas informações indicam que a remuneração é considerada baixa.

Quadro 7.12

**Você pensa que o seu salário é:**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Ótimo	2	4,1	4,3	4,3
	Bom, mas poderia ser melhor	17	34,7	37,0	41,3
	Compatível com a sua função	4	8,2	8,7	50,0
	Menor do que deveria ser	16	32,7	34,8	84,8
	Muito baixo	7	14,3	15,2	100,0
	Total	46	93,9	100,0	
Missing	System	3	6,1		
Total		49	100,0		

Por outro lado, quando perguntados se deixariam o IMAP por um salário melhor (quadro 7.13), apenas 10,2% responderam que o fariam sem hesitar; outros 12,2% referiram que deixariam o IMAP se o salário fosse muito compensador; e a grande maioria (69,4%) afirmou que só iria para outra organização caso houvesse outras vantagens além do salário, como, por exemplo, melhores condições de trabalho, ocupação de um cargo melhor, maiores oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, etc.



Quadro 7.13

**Você deixaria o IMAP por um salário melhor?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sim, sem hesitar	5	10,2	10,2	10,2
	Sim, se o salário oferecido fosse muito mais alto que o atual	6	12,2	12,2	22,4
	Sim, se além do salário houvesse outras vantagens	34	69,4	69,4	91,8
	Sim, se fosse para outro órgão da PMC ou do Gov. Est. ou Fed	1	2,0	2,0	93,9
	Não	3	6,1	6,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Com isso, pode-se dizer que a maioria das pessoas levaria em conta diversos aspectos para deixar o IMAP, sendo o salário apenas um deles, sequer o mais importante. Dada essa importância – relativamente baixa – atribuída ao salário, é adequado afirmar que o mesmo não se reveste de grande relevância enquanto forma de reconhecimento e valorização nessa organização. Não se deve desconsiderar, no entanto, que tal conformismo em relação à remuneração pode ser explicado pelo contexto e funcionamento próprios da organização pública.

### 2.1.8 - Solidariedade

A solidariedade se caracteriza como um elemento dos vínculos organizacionais, pois quando está presente fortalece os laços de reciprocidade entre as pessoas, tornando-as mais unidas e dependentes umas das outras. Trabalhar num local onde se estabelecem relações de solidariedade estimula os sentimentos de identificação e de pertença com esse local, incentiva a cooperação entre as pessoas para a consecução das atividades e aumenta a integração entre os membros.

Conforme PAGÈS (1976), a formação de vínculos entre os membros de toda organização social está assentada em sentimentos vividos, os quais são sentidos por todos em

dado momento, surgindo do seu encontro e por eles modificados. Tais sentimentos são de uma solidariedade que respeita a autonomia individual, aliados a temores que ameaçam a própria possibilidade da solidariedade, como o medo de que o outro seja um traidor ou um grande inimigo.

Neste trabalho, a solidariedade pode ser identificada por meio dos seguintes aspectos: disposição para dividir problemas com os colegas, iniciativa para ajudar o colega e consideração pelos problemas alheios.

#### **2.1.8.1 – Disposição para dividir problemas com os colegas**

Este item, exposto no quadro 8.1, busca revelar o quanto as pessoas se sentem a vontade com seus colegas de trabalho, a ponto de dividir com eles seus problemas, pessoais ou não. Nessa questão estão inseridos dois elementos: um se refere à capacidade do indivíduo expor seus problemas diante dos colegas e o outro diz respeito à receptividade percebida pelo indivíduo para se expor. Interessa aqui, principalmente, o segundo elemento. Verifica-se que 42,9% das pessoas sentem que podem dividir seus problemas com os colegas apenas às vezes, enquanto 36,7% sentem que podem fazer isso frequentemente.

Os dados sugerem que, de forma geral, os servidores do IMAP percebem que há receptividade por parte dos colegas para dividir problemas, o que, por sua vez, é um indicador de solidariedade entre as pessoas.

## Quadro 8.1

**Você sente que pode dividir seus problemas (pessoais ou não) com seus colegas de trabalho?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre	8	16,3	16,3	16,3
	Frequentemente	18	36,7	36,7	53,1
	Às vezes	21	42,9	42,9	95,9
	Nunca	2	4,1	4,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

### 2.1.8.2 – Iniciativa para ajudar o colega

O presente aspecto, apresentado no quadro 8.2, indica em que grau as pessoas se dispõem a ajudar umas às outras em caso de dificuldades originadas no trabalho ou em casa. Observa-se que um índice significativo de servidores (95,9%) encontra colegas dispostos a prestar algum tipo de ajuda pelo menos às vezes, o que se constitui num forte indicativo de solidariedade entre os membros do IMAP. É claro que a solidariedade pode se dar dentro de pequenos grupos, que se formam no contexto específico da organização, e não entre todos. Ainda assim, trata-se de um forte elemento agregador.

Quadro 8.2

**Se você está enfrentando uma situação difícil (no trabalho ou em casa), as pessoas se dispõem a ajudar, seja da forma que for?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre	16	32,7	32,7	32,7
	Frequentemente	16	32,7	32,7	65,3
	Às vezes	15	30,6	30,6	95,9
	Nunca	2	4,1	4,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

### 2.1.8.3 - Consideração pelos problemas alheios

Os quadros 8.3 e 8.4 demonstram o quanto as pessoas têm consideração pelos problemas alheios e o quanto se preocupam com os outros. Pode-se verificar, a partir das informações do quadro 8.3, que 93,8% dos servidores afirmam que seus colegas têm consideração pelos seus problemas pelo menos às vezes. O interessante é que tal consideração, conforme a pergunta, se dá independentemente da situação, dos interesses e das diferenças pessoais.

Quadro 8.3

**As pessoas têm consideração pelos seus problemas, independente da situação, dos interesses e das diferenças pessoais?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre	12	24,5	25,0	25,0
	Frequentemente	17	34,7	35,4	60,4
	Às vezes	16	32,7	33,3	93,8
	Nunca	3	6,1	6,3	100,0
	Total	48	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		49	100,0		

Já o quadro 8.4, similarmente, demonstra que 95,9% das pessoas percebem que os outros se preocupam com elas pelo menos às vezes. Ambos os quadros reforçam os itens anteriores, sugerindo que há, de maneira geral, um sentimento de solidariedade entre os membros do IMAP. Isso fortalece a idéia de que também circulam na organização sentimentos de identificação e de pertença, assim como há cooperação e integração entre os servidores.

Quadro 8.4

**Você percebe que as pessoas no IMAP se preocupam com você?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre	8	16,3	16,3	16,3
	Frequentemente	21	42,9	42,9	59,2
	Às vezes	18	36,7	36,7	95,9
	Nunca	2	4,1	4,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

### 2.1.9 - Integração entre os membros

A integração entre os membros da organização se constitui como um elemento dos vínculos organizacionais porque, quando ocorre, favorece a formação de relações interpessoais, facilita a realização das tarefas, contribui para a identificação, o sentimento de pertença, a cooperação e a solidariedade, e torna o ambiente de trabalho um lugar agradável para o exercício de atividades profissionais.

O elemento integração entre os membros é caracterizado por meio dos seguintes aspectos: integração e dificuldades, planejamento das atividades, trabalho em equipe, integração em momentos de confraternização e conhecimento da organização.

### 2.1.9.1 - Integração e dificuldades

Este item tem como objetivo verificar se as pessoas são realmente integradas a ponto de enfrentarem unidas as dificuldades do dia a dia. Busca, também, identificar se as dificuldades favorecem a união entre os indivíduos ou se contribuem para a desunião e desintegração.

No quadro 9.1 constata-se que 53,1% dos servidores acreditam que somente às vezes as dificuldades enfrentadas pelo IMAP servem como estímulo para que as pessoas trabalhem mais unidas. Ou seja, de maneira geral, pode ser dito que os empecilhos inerentes à rotina da organização não se constituem como incentivo à união entre as pessoas.

Quadro 9.1

**As dificuldades enfrentadas no dia a dia do IMAP servem para unir mais as pessoas para a realização das atividades?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre	4	8,2	8,2	8,2
	Frequentemente	15	30,6	30,6	38,8
	Às vezes	26	53,1	53,1	91,8
	Nunca	4	8,2	8,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

O quadro 9.2 demonstra que o volume de trabalho não é interpretado pela maioria dos indivíduos como prejudicial à realização adequada das tarefas. De acordo com 79,5% dos servidores, o volume de trabalho prejudica a consecução das atividades somente às vezes ou nunca. Isso permite inferir que existe algum grau de integração entre os membros da organização, possibilitando que o trabalho seja feito de forma adequada, mesmo quando há excesso de tarefas. Se houvesse uma desintegração total entre as pessoas, um grande volume de trabalho certamente afetaria a realização apropriada das atividades.

## Quadro 9.2

**O volume de trabalho prejudica a realização adequada das tarefas?**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido Sempre	3	6,1	6,1	6,1
Frequentemente	7	14,3	14,3	20,4
Às vezes	28	57,1	57,1	77,6
Nunca	11	22,4	22,4	100,0
Total	49	100,0	100,0	

Conforme as informações expostas no quadro 9.3, 50% das pessoas referem que seus colegas as defendem freqüentemente, mesmo que haja eventuais diferenças pessoais. O ato de se colocar em defesa do colega, ainda que possam existir algumas dificuldades de relacionamento interpessoal, é um demonstrativo de integração entre os membros do IMAP.

## Quadro 9.3

**Seus colegas a(o) defendem, independente de diferenças pessoais que possam existir?**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido Sempre	6	12,2	12,5	12,5
Frequentemente	24	49,0	50,0	62,5
Às vezes	14	28,6	29,2	91,7
Nunca	4	8,2	8,3	100,0
Total	48	98,0	100,0	
Missing System	1	2,0		
Total	49	100,0		

### 2.1.9.2 - Planejamento das atividades

O planejamento está sendo caracterizado como um aspecto da integração porque o ato de planejar, no contexto de uma organização, pressupõe um trabalho coletivo – seja na

elaboração, na aceitação ou na execução do plano – que, por sua vez, pode ser relacionado com o grau de integração entre os membros.

O quadro 9.4 mostra que, com frequência, as atividades do IMAP são planejadas. A maioria dos servidores, 77,1%, afirma que sempre ou frequentemente há planejamento.

Quadro 9.4

**As atividades do IMAP são planejadas antes de serem realizadas?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre	10	20,4	20,8	20,8
	Frequentemente	27	55,1	56,3	77,1
	Às vezes	11	22,4	22,9	100,0
	Total	48	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		49	100,0		

A questão exposta no quadro 9.5 busca identificar se as pessoas planejam suas atividades apenas quando é exigido, ou se o planejamento é uma prática comum na sua rotina. Constata-se que o ato de planejar tarefas antes de executá-las é realizado pela maioria, sendo que 29,2% dos servidores planejam todas as tarefas e 60,4% o fazem para algumas.

Os dados apresentados nos quadros 9.4 e 9.5 sugerem mais uma vez que, de uma maneira geral, há integração entre os servidores do IMAP.



Quadro 9.5

**As suas atividades são planejadas antes de serem executadas?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Todas	14	28,6	29,2	29,2
	Algumas	29	59,2	60,4	89,6
	Apenas quando exigido	3	6,1	6,3	95,8
	Não são planejadas	2	4,1	4,2	100,0
	Total	48	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		49	100,0		

### 2.1.9.3 - Trabalho em equipe

Este item visa demonstrar se os indivíduos que trabalham na organização atuam como uma equipe. Como se pode verificar no quadro 9.6, é comum no IMAP que seus servidores trabalhem como uma equipe. A maioria, 49%, afirma que isso frequentemente ocorre, enquanto 34,7% referem que um trabalho é feito em equipe quanto a tarefa demanda esse tipo de atuação, e outros 14,3% asseveram que atuar como uma equipe ocorre sempre e espontaneamente.

Esses números corroboram as informações anteriores, qual seja, de que os indivíduos que trabalham no IMAP são integrados tanto em relação às tarefas quanto em relação ao contato interpessoal.

Deve-se ressaltar que tais inferências estão sendo feitas levando-se em consideração as respostas fornecidas pela maioria dos entrevistados, o que, por outro lado, não inviabiliza que outras conclusões possam ser elaboradas.

Quadro 9.6

**As pessoas que trabalham no IMAP atuam como uma equipe?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre e espontaneamente	7	14,3	14,3	14,3
	Frequentemente	24	49,0	49,0	63,3
	Às vezes, qdo a tarefa exige q trabalho seja feito em equipe	17	34,7	34,7	98,0
	As pessoas não atuam como uma equipe	1	2,0	2,0	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

**2.1.9.4 - Integração em momentos de confraternização**

A questão abordada neste item busca revelar se as pessoas são integradas também nos momentos de confraternização. Conforme se observa no quadro 9.7, a maioria dos servidores do IMAP (64,6%) comparece em festas ou reuniões de confraternização, o que denota integração também fora do trabalho.

Quadro 9.7

**Quando há festas ou reuniões de confraternização:**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Todos normalmente comparecem	3	6,1	6,3	6,3
	A maioria normalmente comparece	31	63,3	64,6	70,8
	Poucos comparecem	2	4,1	4,2	75,0
	As pessoas comparecem dependendo do evento	12	24,5	25,0	100,0
	Total	48	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		49	100,0		

### 2.1.9.5 - Conhecimento da organização

Este item, apresentado nos quadros 9.8 e 9.9, indica o quanto cada pessoa conhece o que se passa nos outros setores ou departamentos da organização, ou seja, demonstra se as pessoas têm conhecimento da organização como um todo ou se estão familiarizadas apenas com o setor no qual trabalham.

Conforme o quadro 9.8, as pessoas sabem o que se passa, em termos de problemas, dificuldades e realizações, apenas em alguns setores do IMAP (59,2%), e um índice significativo de servidores (24,5%) afirma não saber o que acontece nos outros setores.

Quadro 9.8

**Você sabe o que se passa nos outros setores do IMAP, em termos de problemas, dificuldades ou realizações?**

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido Na maioria dos setores	8	16,3	16,3	16,3
Em alguns setores	29	59,2	59,2	75,5
Não sabe	12	24,5	24,5	100,0
Total	49	100,0	100,0	

De maneira semelhante, 56,3% dos indivíduos afirmam conhecer parcialmente o trabalho, as obrigações e responsabilidades dos outros setores do IMAP (quadro 9.9). Por outro lado, 27,1% das pessoas referem que conhecem totalmente esses aspectos .

Quadro 9.9

**Você sabe qual o trabalho, as obrigações e responsabilidades dos outros setores do IMAP?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Totalmente	13	26,5	27,1	27,1
	Parcialmente	27	55,1	56,3	83,3
	Pouco	4	8,2	8,3	91,7
	Nada	4	8,2	8,3	100,0
	Total	48	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		49	100,0		

A questão presente no primeiro quadro está relacionada com a prática, com o dia a dia da organização, enquanto a abordada no segundo se refere ao que está escrito, ao que é formal. De acordo com os dados, os servidores do IMAP estão mais familiarizados com os elementos formais dos outros setores, do que com os acontecimentos diários que neles se verificam.

Conhecer o trabalho dos outros reflete a integração que se pode verificar na organização. Os servidores do IMAP demonstram um conhecimento relativo da organização como um todo, o que, mesmo não se traduzindo como um elemento forte, sugere que há integração entre os indivíduos.

#### **2.1.10 - Crescimento e desenvolvimento profissional/pessoal**

Outro elemento constitutivo dos vínculos organizacionais é o crescimento e desenvolvimento profissional/pessoal. Uma organização que oferece oportunidades para qualificar e aperfeiçoar seu quadro de pessoal, que valoriza o conhecimento e que incentiva as pessoas a participarem de atividades que lhes propiciem crescimento e desenvolvimento, está oferecendo condições para que seus funcionários criem vínculos organizacionais. Além disso, tais condições podem reforçar ou favorecer a formação da identificação, da idealização, e dos sentimentos de pertença e de reconhecimento e valorização.

Neste trabalho, o item em questão será abordado por meio dos seguintes aspectos: incentivo à qualificação, plano de carreira e preparação para o trabalho.

#### **2.1.10.1 - Incentivo à qualificação**

Busca-se saber em que medida a organização incentiva que seus funcionários se qualifiquem e se aperfeiçoem. São consideradas atividades elaboradas e realizadas pela própria organização e atividades externas que contam com algum incentivo visível ou concreto.

De acordo com o quadro 10.1, a participação em cursos de qualificação oferecidos pelo próprio IMAP, depende do evento para 49% dos servidores, o que poderia refletir um certo descaso com esse tipo de atividade. Por outro lado, 40,8% das pessoas participam desses cursos espontaneamente, sempre ou freqüentemente. Dessa forma, pode-se dizer que alguns indivíduos valorizam mais essas atividades do que outros, tomando parte das mesmas por interesse próprio e independente do evento.

Quadro 10.1

##### **Você tem participado de cursos de qualificação e aperfeiçoamento oferecidos pelo IMAP?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre e espontaneamente	9	18,4	18,4	18,4
	Frequentemente e espontaneamente	11	22,4	22,4	40,8
	Às vezes, dependendo do evento	24	49,0	49,0	89,8
	Não tem participado	5	10,2	10,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Como se pode observar, a partir do quadro 10.2, 42,9% dos servidores acreditam que somente às vezes o IMAP incentiva a participação dos funcionários em cursos, oferecendo auxílio financeiro, facilitando a liberação e tornando os horários mais flexíveis. Outros 32,7% defendem que a organização faz isso sempre ou freqüentemente. Pode-se constatar que é oferecido algum incentivo aos servidores para a realização de cursos de graduação e pós-graduação, possibilitando aos mesmos que cresçam e se desenvolvam profissional e pessoalmente.

Quadro 10.2

**O IMAP incentiva a realização de cursos de graduação e pós-graduação, oferecendo ajuda financeira aos servidores, facilitando a liberação e flexibilizando horários?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre	9	18,4	18,4	18,4
	Frequentemente	7	14,3	14,3	32,7
	Às vezes	21	42,9	42,9	75,5
	Facilita liberação e flexibiliza horários, sem ajuda financeira	8	16,3	16,3	91,8
	Não incentiva a realização desses cursos	4	8,2	8,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

### 2.1.10.2 - Plano de carreira

Este item tem como objetivo verificar se a organização oferece as condições necessárias para que os indivíduos possam seguir um plano de carreira, proporcionando crescimento e desenvolvimento profissional. Observa-se (quadro 10.3) que grande parte dos servidores (68,8%) considera que o IMAP não possui um plano de carreira para seus funcionários.

Chama a atenção que 18,8% das pessoas afirmam que a organização tem plano de carreira, mas que o mesmo atinge apenas alguns servidores – situação que já havia sido destacada quando foi tratado o elemento reconhecimento e valorização. Em outras palavras, algumas práticas adotadas pela organização têm efeitos restritos a um grupo de pessoas.

De qualquer forma, pode-se considerar que o IMAP não possui um plano de carreira formalmente estabelecido, amplo e irrestrito.

Quadro 10.3

**O IMAP oferece condições para o desenvolvimento de um plano de carreira?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Para todos os servidores	3	6,1	6,3	6,3
	Para a maioria dos servidores	3	6,1	6,3	12,5
	Para alguns servidores	9	18,4	18,8	31,3
	A organização não tem plano de carreira para os servidores	33	67,3	68,8	100,0
	Total	48	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		49	100,0		

### 2.1.10.3 - Preparação para o trabalho

A questão exposta no quadro 10.4 visa revelar até que ponto a organização prepara adequadamente seus funcionários para o desempenho das funções que lhes cabem. Verifica-se que 59,2% dos servidores acreditam que o IMAP realiza essa tarefa sempre ou freqüentemente e 34,7% referem que somente às vezes o IMAP oferece qualificação adequada. Ressalta-se que essa preparação para o trabalho, no momento em que proporciona aprendizagem aos servidores, funciona como um incentivo ao crescimento e ao desenvolvimento do profissional, e conseqüentemente, à formação ou fortalecimento dos vínculos organizacionais.

Quadro 10.4

#### O IMAP qualifica adequadamente os servidores para desempenhar suas funções?

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre	6	12,2	12,2	12,2
	Frequentemente	23	46,9	46,9	59,2
	Às vezes	17	34,7	34,7	93,9
	Nunca	3	6,1	6,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

### 2.1.11 - Autonomia

O último elemento constitutivo dos vínculos organizacionais a ser considerado é a autonomia. Por meio desse elemento, busca-se saber o grau de autonomia que os indivíduos possuem para realizar o seu trabalho e para definir seus próprios prazos.

A autonomia, na medida em que proporciona condições para que as pessoas se organizem para o trabalho da forma definida por elas, oferece, também, a possibilidade de construção de um relacionamento mais próximo e menos formal entre indivíduo e organização. Nesse sentido, a autonomia cria um campo propício para que o empregado possa



estabelecer vínculos com a organização, preocupando-se com o seu desempenho, suas políticas, seus resultados e seus problemas.

A autonomia contribui para a identificação e o sentimento de pertença, assim como para o crescimento e o desenvolvimento profissional e pessoal.

O elemento em questão será estudado através dos seguintes aspectos: autonomia para definir como trabalhar, autonomia para definir prazos e controle sobre o trabalho.

#### 2.1.11.1 - Autonomia para definir como trabalhar

Este item demonstra com que assiduidade as pessoas têm autonomia para definir a forma de realizar o seu trabalho. De acordo com o quadro 11.1, a maior parte dos servidores do IMAP (77,1%) afirma ter essa autonomia sempre ou frequentemente. Tais números indicam que a organização propicia condições para que os próprios funcionários possam determinar como vão realizar as tarefas que lhes cabem.

Quadro 11.1

##### Você tem liberdade para definir a melhor maneira de realizar seu trabalho?

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre	15	30,6	31,3	31,3
	Frequentemente	22	44,9	45,8	77,1
	Às vezes	11	22,4	22,9	100,0
	Total	48	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		49	100,0		

### 2.1.11.2 - Autonomia para definir prazos

A partir da questão apresentada no quadro 11.2, buscou-se identificar em que medida as pessoas têm autonomia para estabelecer seus próprios prazos. Observa-se que 44,9% dos servidores do IMAP afirmam ter tal autonomia freqüentemente e 34,7% referem tê-la somente às vezes. De forma geral, pode-se dizer que os indivíduos têm liberdade para fixar prazos conforme o trabalho que realizam, embora nem sempre isso ocorra.

Quadro 11.2

**Você tem autonomia (mesmo que relativa) para estabelecer seus próprios prazos?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sempre	7	14,3	14,3	14,3
	Frequentemente	22	44,9	44,9	59,2
	Às vezes	17	34,7	34,7	93,9
	Nunca	3	6,1	6,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Essa autonomia favorece a formação ou o reforço dos vínculos organizacionais, pois passa para o indivíduo a responsabilidade pelo cumprimento dos prazos, a partir do momento que é ele que os define. É nesse sentido que a autonomia se constitui como um elemento dos vínculos organizacionais, pois ao possibilitar ao indivíduo condições para definir certas ações, aproxima-o da organização, fazendo-o interessar-se pelo desempenho, políticas, resultados e problemas da mesma.

### 2.1.11.3 - Controle sobre o trabalho

Saber se a organização possui formas de controle sobre todos os trabalho ou apenas sobre alguns é importante porque permite inferir se a mesma tem um funcionamento rígido, controlado ou desordenado. Como se pode verificar no quadro 11.3, o IMAP apresenta um funcionamento controlado ou organizado, visto que 36,7% dos servidores referem que a organização possui mecanismos de controle para a maioria dos trabalhos, e 42,9% afirmam que tais mecanismos têm efeitos apenas sobre alguns trabalhos.

Quadro 11.3

**O IMAP tem mecanismos de controle sobre o seu trabalho, em termos de qualidade, prazos e objetivos a serem alcançados?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sim, para todos os trabalhos	8	16,3	16,3	16,3
	Sim, para a maioria dos trabalhos	18	36,7	36,7	53,1
	Em alguns trabalhos, dependendo do tipo de trabalho	21	42,9	42,9	95,9
	Não há qualquer controle	2	4,1	4,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

## **CAPÍTULO 3**

### **OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS**

Toda organização trabalha num plano consciente, representado pelos objetivos e estratégias formulados. No entanto, está permanentemente sujeita a um conjunto de fenômenos não conscientes que se podem colocar como obstáculo ao crescimento e desenvolvimento da organização, impedindo ou dificultando a realização dos objetivos ou do projeto conscientemente formulado.

A organização pode, por exemplo, centrar-se excessivamente em si mesma, concentrando a energia dos indivíduos e grupos internos para a resolução de conflitos, colocando, dessa forma, os objetivos da organização em segundo plano.

A idéia de que a organização, composta por indivíduos e grupos, possui um plano consciente e explícito, que indica a sua finalidade e é representado pelo planeamento, objetivos, estrutura organizacional, etc., e um plano não consciente e não planeado, que pode ser caracterizado pelos conflitos, temores, relações interpessoais, idealizações, desejos do poder, vínculos, sentimentos de inveja, de vaidade, de identificação, de pertença, etc., é

compartilhada por diversos autores (BION, 1970; BLEGER, 1989; ENRIQUEZ, 2001; PICHON-RIVIÈRE, 1998)

A existência desses dois planos pode explicar porque os objetivos da organização, muitas vezes, não são alcançados. O fato dos indivíduos conhecerem os objetivos organizacionais e participarem da sua elaboração não garante a realização dos mesmos, visto que aspectos não conscientes, como os vínculos, por exemplo, influenciam o funcionamento da organização, podendo se traduzir em incentivo ou em obstáculo à execução das tarefas e atividades.

Na medida em que todos os empregados cumprem uma função, que é determinada a partir dos objetivos traçados, pode-se dizer que tais objetivos se traduzem num projeto comum, já que só podem ser realizados com o trabalho e a cooperação de todos.

Os indivíduos podem tentar realizar seus interesses ou projetos pessoais através da organização, quando percebem que é nesse local e nesse contexto que os seus desejos podem ser expressos e realizados. Uma vez que os projetos pessoais estão em primeiro plano, a realização dos objetivos da organização pode ser prejudicada.

BETHLEM (1998) ressalta que a estrutura de poder existente na organização afeta a formulação de objetivos, assim como a definição de estratégias, políticas, procedimentos, etc. Como tal estrutura, normalmente, visa a manutenção e o aumento de seu poder, algumas decisões ou condutas podem não ser adequadas aos objetivos da organização.

SMITH (1985) observa que num ambiente onde circulam interesses diversos, os objetivos também tendem a ser variados. Em outras palavras, ao se considerar os objetivos da organização, não se deve esquecer que os grupos que a compõem também têm seus objetivos, pois divergem quanto aos interesses. WRIGHT, KROLL e PARNELL. (2000), utilizando um vocabulário próprio da administração, afirmam que os *stakeholders* – indivíduos ou grupos que são influenciados pelas ações de uma empresa ou podem influenciá-las – têm interesses diversos e defendem objetivos diferentes. Em outras palavras, os proprietários (acionistas), os membros do conselho de administração, os administradores, os funcionários, os fornecedores, os credores, os distribuidores e os clientes vêem a empresa de perspectivas diferentes, de acordo com os seus interesses. Conforme os autores, os objetivos organizacionais formulados devem equilibrar as pressões dos *stakeholders*, visando garantir a continuidade da

participação de cada um deles, pois a priorização dos interesses de um dos *stakeholders* em detrimento dos de outros pode colocar em risco a eficácia da empresa.

KANAANE (1999) observa que os objetivos indicam caminhos a serem seguidos pela organização na busca da execução de projetos. A noção de objetivos é composta por um conjunto de itens, os quais são pré-requisitos para a dinâmica organizacional e para o percurso a ser seguido pelos indivíduos e pelas ações administrativas e operacionais. O autor refere a existência de objetivos genéricos, os quais refletem os parâmetros fundamentais de ação, como os objetivos econômicos, sociais, financeiros e filosóficos. Dessa forma, os objetivos organizacionais refletem tendências determinadas por fatores provenientes dos projetos que vão se caracterizando no contexto organizacional.

Os objetivos organizacionais também estão relacionados com a questão do tempo, traduzindo perspectivas a serem atingidas em determinado período. KANAANE (1999) afirma que a definição de objetivos deve obedecer a certas especificidades, caracterizando os seguintes níveis: objetivos filosóficos (referem-se à missão da organização e são abrangentes), objetivos específicos (referem-se aos respectivos segmentos, produtos, mercado, clientes, sendo de natureza periódica), e objetivos operacionais (referem-se às ações concretas realizadas num período, visando atingir os objetivos filosóficos). Considerando-se esses três níveis, tem-se uma rede de objetivos que se estende por toda a organização. De forma semelhante, SMITH (1985) estabelece uma divisão com base em uma hierarquia dos objetivos estratégicos, que parte das finalidades mais gerais da empresa, passa por objetivos mais precisos, como alvos financeiros, e chega aos objetivos de certas funções. BETHLEM (1998) é mais sintético, separando os objetivos em genéricos e específicos. TAVARES (2000) não elabora uma classificação de objetivos, mas defende que os mesmos devem ser desmembrados, a fim de definir alvos de acordo com a função de cada área.

Os objetivos organizacionais, quando entendidos como parte do processo de gestão estratégica da organização, também são denominados objetivos estratégicos. Alguns autores (ALMEIDA, 2001; TAVARES, 2000) consideram que a definição dos objetivos se constitui como uma etapa do processo de gestão estratégica, sendo realizada a partir da estratégia.

Não é difícil observar, na literatura, uma certa confusão entre objetivos e metas organizacionais. Alguns autores tratam os termos como sinônimos (PORTER, 1991; CERTO e PETER, 1985), outros consideram as metas como a etapa de especificação dos objetivos ou

os passos a serem seguidos para alcançar determinado objetivo (ALMEIDA, 2001; KANAANE, 1999), e outros, ainda, trabalham apenas com a noção de objetivos (SMITH, 1985; DAVOUS e DEAS, 1981; TAVARES, 2000; BETHLEM, 1998).

CERTO e PETER (1985) afirmam que metas e objetivos estratégicos devem ser consistentes com a missão organizacional, que é a razão pela qual uma organização existe. Nessa perspectiva, os objetivos oferecem diretrizes gerais para a administração das atividades do planejamento corporativo (mais geral) e departamental (mais específico) e fornecem, também, o fundamento para a organização, motivação e controle do comportamento. Os autores dividem os objetivos em dois tipos: de curto prazo, mais específicos e que a organização busca realizar em 1 ou 2 anos, e de longo prazo, de 3 a 5 anos.

Parece haver uma concordância entre os autores citados quanto aos objetivos indicarem um caminho a seguir e representarem passos a serem dados, ações a serem realizadas. Nesse sentido, a formulação ou definição de objetivos é um processo que consiste em estabelecer ações a serem executadas nos diversos níveis ou áreas, a fim de tornar possível a realização dos objetivos. Uma maneira de medir o sucesso ou fracasso da organização é verificar a sua capacidade de realizar os objetivos formulados.

Segundo WRIGHT, KROLL e PARNELL. (2000), o que permite avaliar o desempenho da organização são os objetivos específicos, na medida em que são estabelecidos de forma a serem verificáveis. Os autores concebem os objetivos específicos como versões mais restritas e, freqüentemente, quantificadas dos objetivos gerais, que representam finalidades genéricas para as quais são orientados os esforços da organização. Um objetivo geral de uma empresa pode ser, por exemplo, aumentar a participação no segmento de mercado em que atua; um objetivo específico, decorrente daquele, pode ser instalar duas novas filiais por ano pelos próximos cinco anos. Dessa forma, os objetivos específicos permitem verificar a capacidade da organização realizar os objetivos gerais formulados, assim como, por extensão, se a estratégia e a missão organizacionais estão sendo seguidas e alcançadas.

É importante salientar que os objetivos estão vinculados e devem ser consoantes com a missão ou finalidade organizacional, que designa a razão de existir da organização: é a sua identidade (KANAANE, 1999; TAVARES, 2000; CERTO e PETER, 1985; WRIGHT, KROLL e PARNELL., 2000). Além disso, a formulação de objetivos, assim como a

determinação da finalidade organizacional, deve considerar os valores e as normas grupais que circulam na organização (KANAANE, 1999).

De forma geral, os objetivos de uma organização representam suas intenções ao longo de um determinado período de tempo. Um aspecto importante a ser referido, é que os objetivos não são permanentes, podendo ser modificados a qualquer momento, devido a fatores internos ou externos.

Sempre existirão objetivos em uma organização, não importa se implícitos ou explícitos, se limitados a curto ou longo prazo, ou se sua compreensão é restrita a um pequeno grupo de pessoas, a organização sempre trabalha de acordo com um conjunto de objetivos (DAVOUS e DEAS, 1981).

### **3.1 – Relações entre os indivíduos e os objetivos da organização**

A relações entre os empregados e os objetivos da organização são analisadas por meio dos seguintes aspectos: conhecimento dos objetivos, interesse em participar da formulação dos objetivos e empenho pessoal na realização dos projetos da organização.

#### **3.1.1 – Conhecimento dos objetivos**

Este item busca identificar se os indivíduos conhecem os objetivos da organização e se conseguem descrever corretamente quais são esses objetivos. Observa-se (quadro 2.1) que 73,5% dos servidores do IMAP afirmam conhecer quais são seus objetivos estratégicos. No entanto, desse percentual, 41,6% não soube descrever os objetivos (quadro 2.2), respondendo de forma equivocada ou simplesmente não fornecendo resposta alguma. Por outro lado, daqueles 73,5% que afirmaram conhecer os objetivos, 30,6% os descreveram corretamente e 27,8% o fizeram de forma parcialmente certa.



Esses números indicam que, somando-se aqueles indivíduos que afirmaram não conhecer os objetivos do IMAP (26,5%) e aqueles que, embora tenham referido os conhecer, não conseguiram definir quais são eles (41,6%), aproximadamente 55% dos servidores não sabem quais são os objetivos formais da organização.

Quadro 12.1

**Você conhece os objetivos estratégicos do IMAP?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sim	36	73,5	73,5	73,5
	Não	13	26,5	26,5	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

Quadro 12.2

**Você poderia escrever, com suas palavras, quais são os objetivos estratégicos do IMAP?**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Respondeu certo	11	22,4	30,6	30,6
	Respondeu parcialmente certo	10	20,4	27,8	58,3
	Respondeu errado	8	16,3	22,2	80,6
	Não respondeu	7	14,3	19,4	100,0
	Total	36	73,5	100,0	
Missing	System	13	26,5		
Total		49	100,0		

### 3.1.2 – Participação na formulação dos objetivos

Este aspecto visa verificar se os indivíduos têm interesse em participar da formulação dos objetivos, contribuindo para a definição dos projetos da organização. Conforme o quadro 2.3, a maioria dos servidores do IMAP (58,3%) participaria da elaboração dos objetivos da organização por interesse próprio, mesmo que não fosse sua tarefa fazê-lo. Outros 31,3% participariam se fosse sua atribuição, mas também por interesse em contribuir para a definição dos objetivos do IMAP.

Quadro 12.3

**Se você for convidada(o) a participar da elaboração dos objetivos do IMAP:**

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Participaria apenas se fosse sua tarefa fazê-lo	4	8,2	8,3	8,3
	Participaria se fosse sua tarefa e também por interesse	15	30,6	31,3	39,6
	Participaria por interesse próprio	28	57,1	58,3	97,9
	Não participaria por considerar q é uma tarefa da direção	1	2,0	2,1	100,0
	Total	48	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		49	100,0		

Considerando que os objetivos indicam os caminhos que a organização vai seguir, exercendo grande influencia no funcionamento interno, pode-se verificar que os servidores, salvo algumas exceções, preocupam-se com os rumos da organização, demonstrando interesse em tomar parte dos assuntos referentes ao IMAP por meio da participação na elaboração dos seus objetivos.

Portanto, embora a maioria dos servidores não consiga descrever os objetivos do IMAP, o que pode ocorrer exatamente por não haver um envolvimento efetivo dos indivíduos no processo de definição dos mesmos, há um interesse geral em contribuir para a sua elaboração.

Conforme FARIA (1985), os objetivos podem ser impostos parcial ou totalmente aos empregados ou podem, diferentemente, ser definidos parcial ou totalmente pelos próprios indivíduos. No caso do IMAP, os objetivos parecem ser parcialmente impostos e parcialmente definidos pelos servidores, uma vez que uma parte dos membros (os técnicos) participa mais ativamente do processo de elaboração dos objetivos e metas, assim como da avaliação dos resultados alcançados. Por outro lado, uma parte da organização, formada pelo pessoal da diretoria administrativo-financeira, tem uma atuação pouco significativa na formulação dos objetivos, embora não seja excluída do processo.

### **3.1.3 – Empenho na realização dos objetivos**

A questão do empenho deve ter uma avaliação subjetiva, pois de nada adiantaria perguntar aos servidores se eles estão empenhados na realização dos objetivos da organização, uma vez que dificilmente alguém responderia ‘não’. Esse tipo de questão apresenta uma tendência de resposta, implicando em conclusões ou inferências equivocadas.

Considerando que grande parte dos servidores tem vínculos estabelecidos com o IMAP, como pôde ser visualizado ao longo da análise dos elementos constitutivos dos vínculos organizacionais, é justificável sugerir que esses indivíduos se empenham para que os objetivos ou projetos da organização sejam atingidos.

Ao indicar que existem vínculos entre indivíduos e organização e que, portanto, seus elementos constitutivos exercem importante papel na formação e manutenção desses vínculos, supõe-se que as pessoas estão comprometidas com o desempenho, as políticas, os problemas e os resultados da organização, assim como estão envolvidas com os seus objetivos e, conseqüentemente, com a realização destes.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O vínculo é uma estrutura na qual estão incluídos um indivíduo, um objeto (a organização) e uma relação particular entre eles, a qual pode ser entendida a partir dos elementos constitutivos dos vínculos. Assim sendo, o objetivo principal desta pesquisa foi investigar as características dos vínculos organizacionais por meio dos elementos que os constituem, os quais exercem importante papel na formação e manutenção dos mesmos.

A compreensão dos vínculos organizacionais e dos seus elementos constitutivos foi buscada, principalmente, em autores ligados à psicossociologia – como Eugène Enriquez e Max Pagès –, à psicologia social – como Enrique Pichon-Rivière e Sílvia Lane – e na teoria sobre o funcionamento e a dinâmica dos grupos – a partir dos trabalhos de David Zimerman e Luiz Carlos Osório.

Um indivíduo forma um vínculo com a organização na qual trabalha quando se identifica e idealiza essa organização, sente-se pertencente a ela, percebe que há cooperação, integração e solidariedade entre as pessoas, participa das decisões referentes ao seu trabalho e à organização, sente-se reconhecido e valorizado, observa que há inimigos (pessoas, organizações, problemas, etc) que acabam por unir mais os indivíduos no local de trabalho,

percebe que a organização lhe proporciona oportunidades concretas de crescimento e desenvolvimento profissional e, por fim, compreende que tem autonomia para definir a melhor maneira de realizar seu trabalho. São estes os aspectos considerados como elementos que constituem o vínculo organizacional e que, portanto, o definem.

É importante esclarecer que o vínculo humano nem sempre é afetivo. Considerar que todo e qualquer vínculo é afetivo pode resultar no risco de negligenciar aspectos que são relevantes para seu entendimento. Um indivíduo pode ter um vínculo com um objeto qualquer, o qual pode conter algum grau de afeto, mas, pode ser, também, que o mesmo esteja relacionado a outros aspectos, como a dificuldade para obtê-lo, a realização de um antigo projeto, as vantagens que o objeto proporciona, entre outros. Portanto, ao pensar em vínculos não se deve relacioná-los somente com os afetos, uma vez que podem ser estabelecidos a partir de situações em que o afetivo não está envolvido.

Deve-se mencionar, também, a questão da intensidade das formações vinculares. Os vínculos organizacionais podem ser extremamente fortes, porque estão fundados numa sólida relação de reciprocidade, responsabilidade, interesse e comprometimento entre o indivíduo e a organização. Podem ser moderados, pois estão assentados numa relação de conveniência e adequação entre os interesses do indivíduo e aquilo que a organização proporciona. Os vínculos organizacionais podem ser também formais, visto que se alicerçam numa relação de obediência por parte do indivíduo às regras e normas existentes na organização. Nos casos em que o indivíduo apenas cumpre sua função, da mesma forma que faria em qualquer outro local de trabalho, sem preocupar-se muito com a qualidade do que faz, nem com os rumos ou com as políticas da organização, tem-se um vínculo organizacional fraco ou frágil.

Neste estudo foram analisados, detalhadamente, os onze elementos dos vínculos, podendo-se destacar os seguintes aspectos: verificam-se sentimentos intensos de identificação e de pertença na organização e um alto grau de cooperação entre as pessoas. O IMAP possibilita uma participação aberta das pessoas nas decisões relativas ao próprio trabalho e uma participação limitada nas questões relativas aos objetivos, desempenho, políticas e problemas da organização. O elemento criação de inimigos, por sua vez, não desempenha um papel significativo, embora sejam apontados aspectos que são prejudiciais ao trabalho, os quais podem ser designados como ‘inimigos’. A idealização não se apresenta de forma intensa, sendo que os indivíduos ressaltam os aspectos positivos, mas não omitem os problemas apresentados pela organização. A maioria dos servidores demonstra sentir-se

reconhecida e valorizada; além disso, a organização oferece algumas condições para o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional dos seus funcionários. Quanto à solidariedade e à integração, verifica-se que estão intensamente presentes entre os membros do IMAP. Por fim, verifica-se que a organização proporciona autonomia para os indivíduos definirem a melhor maneira de realizar suas atividades, assim como para estabelecerem os prazos mais adequados.

Considerando esses dados, pode-se pensar nas relações dos indivíduos com os objetivos organizacionais. Deve-se considerar que toda organização trabalha de acordo com um conjunto de objetivos e que todas as pessoas realizam atividades, as quais contribuem para o funcionamento geral da organização. Em outras palavras, os indivíduos, coletivamente, desempenham funções a fim de realizar objetivos, os quais acabam se tornando um projeto comum. Mesmo que não sejam formulados pelos membros, cabe a eles desempenhar as atividades para que os objetivos possam ser realizados.

A investigação das relações do indivíduo com os objetivos organizacionais, vistas sob a ótica dos vínculos, propicia um entendimento sobre as razões que levam as pessoas a contribuírem para a realização dos projetos da organização. Corroborando tal afirmativa, observou-se que a maioria dos servidores tem vínculos estabelecidos com o IMAP, como pôde ser visualizado ao longo da análise dos seus elementos constitutivos. Em razão disso, os indivíduos demonstraram interesse em participar da elaboração dos objetivos do IMAP, indicando preocupação com os seus rumos e um sentimento de responsabilidade quanto ao seu desempenho, políticas, problemas e resultados.

Pode-se argüir que os indivíduos não se vinculam à organização, eles obedecem, seguem regras e um comando, enfim, se inserem na estrutura e executam um trabalho, mas, sem assumir um compromisso. No entanto, conforme pôde ser verificado nesse estudo, há algo, além da obediência, que move, motiva e influencia a conduta das pessoas na organização. Os vínculos têm o papel de qualificar a relação entre ambos, possibilitando um comprometimento e um envolvimento dos indivíduos com os objetivos da organização, os quais se constituem num projeto comum, na medida que cada pessoa realiza uma atividade que contribui para o funcionamento do todo e que é estabelecida a partir da definição dos objetivos.

Por fim, os vínculos organizacionais denotam a ligação do indivíduo com a organização e o envolvimento com os projetos e com os objetivos da mesma, assim como o comprometimento com os seus problemas, políticas, desempenho e resultados. Logo, os vínculos possibilitam que os indivíduos estabeleçam e mantenham relações mais sólidas e mais significativas com as organizações, baseadas no comprometimento e respeito mútuos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BETHLEM, A. de S. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1998.

BION, W. R. **Experiências com grupos**: os fundamentos da psicoterapia de grupo. Rio de Janeiro: Imago, 1970.

BLEGER, J. **Temas de psicologia**: entrevista e grupos. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron, 1993.

CHANLAT, J. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: \_\_\_\_\_ (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. vol 1. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CURITIBA. Lei n. 7.671, de 10 de junho de 1991.

CURITIBA. Prefeitura Municipal. Instituto Municipal de Administração Pública. APDI – Diretoria de Desenvolvimento Institucional. **Estrutura Orgânica Geral da PMC**. Curitiba: IMAP, 2001a.

CURITIBA. Prefeitura Municipal. Instituto Municipal de Administração Pública. APDI – Diretoria de Desenvolvimento Institucional. **Estrutura Orgânica do IMAP**. Curitiba: IMAP, 2001b.

CURITIBA. Prefeitura Municipal. Instituto Municipal de Administração Pública. **Relatório Anual, 2001**. Curitiba: Prefeitura Municipal de Curitiba, 2002.

DAVOUS, P.; DEAS, J. Esboço de uma intervenção de consultoria para administração estratégica. In: ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. (Orgs.). **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ENRIQUEZ, E. **Da horda ao Estado**: psicanálise do vínculo social. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

\_\_\_\_\_. O vínculo grupal. In: LÉVY, A. et al. **Psicossociologia**: análise social e intervenção. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

FARIA, J. H. de. **Relações de poder e formas de gestão**. 2. ed. Curitiba: Criar, 1985.

\_\_\_\_\_. **Comissões de fábrica**: poder e trabalho nas unidades produtivas. Curitiba: Criar, 1987.

FREITAS, M. E. de. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, F. C. P. e FREITAS, M. E. de (Orgs.). **Vida psíquica e organização**. São Paulo: Editora FGV, 2000.



- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**: São Paulo, v.3, n.3, p.20-29, mai./jun. 1995.
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.
- LANE, S. T. M. O processo grupal. In: LANE, S. T. M.; CODO, W. (Orgs.). **Psicologia social**: o homem em movimento. São Paulo: Brasiliense, 1999.
- OSÓRIO, L. C. Processos obstrutivos nos sistemas sociais, nos grupos e nas instituições. In: ZIMERMAN, D. e OSÓRIO, L. C. **Como trabalhamos com grupos**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- PAGÈS, M. **A vida afetiva dos grupos**. Petrópolis: Vozes, 1976.
- PICHON-RIVIÈRE, E. **O processo grupal**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Teoria do vínculo**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SMITH, J. G. **Estratégia empresarial**. Portugal: Publicações Europa-América, 1985.
- TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa qualitativa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento de métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZIMERMAN, D. Fundamentos teóricos. In: ZIMERMAN, D. e OSÓRIO, L. C. **Como trabalhamos com grupos**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997a.
- ZIMERMAN, D. Fundamentos técnicos. In: ZIMERMAN, D. e OSÓRIO, L. C. **Como trabalhamos com grupos**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997b.
- ZIMERMAN, D. Atributos desejáveis para um coordenador de grupo. In: ZIMERMAN, D. e OSÓRIO, L. C. **Como trabalhamos com grupos**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997c.
- ZIMERMAN, D. Classificação geral dos grupos. In: ZIMERMAN, D. e OSÓRIO, L. C. **Como trabalhamos com grupos**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997d.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

BAREMBLITT, G. F. **Compêndio de análise institucional e outras correntes: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1992.

FARIA, J. H. **Tecnologia e processo de trabalho**. Curitiba: UFPR, 1997.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Nacional, [1975?].

KERNBERG, O. F. **Ideologia, conflito e liderança em grupos e organizações**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

LOURAU, R. **A análise institucional**. 2. ed. rev. Petrópolis: Vozes, 1995.

MUCCHIELLI, R. **O questionário na pesquisa psicossocial**. São Paulo: Martins Fontes, 1978.

NERI, C. **Grupo: manual de psicanálise de grupo**. Rio de Janeiro: Imago, 1999.

OSÓRIO, L. C. **Grupos: teorias e práticas, acessando a era da grupalidade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987. v. 1: Delineamentos de pesquisa.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987. v. 2: Medidas na pesquisa social.

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA**

A pesquisa buscará responder ao seguinte problema de pesquisa:

**QUAIS AS RELAÇÕES OBSERVÁVEIS ENTRE OS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO E OS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DO VÍNCULO ORGANIZACIONAL?**

#### **2. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA**

##### **2.1 - OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral deste estudo é caracterizar os elementos constitutivos dos vínculos organizacionais, fornecendo subsídios para um entendimento da ligação que se estabelece entre indivíduo e organização, especialmente a relação dos indivíduos com os objetivos, desempenho, problemas, resultados e políticas da organização.

##### **2.2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar os objetivos da organização.

- Descrever as relações do indivíduo com os objetivos da organização (o indivíduo conhece os objetivos, participa da sua formulação e busca realizá-los).
- Caracterizar os elementos que constituem o vínculo organizacional.
- Caracterizar as relações observáveis entre os objetivos da organização e os elementos que constituem o vínculo organizacional.

### **3. JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA**

O mero interesse em estudar um assunto já se constitui numa justificativa plausível para o autor, no entanto, a demonstração do mesmo não é suficiente para explicar a realização de uma pesquisa. É necessário fornecer uma resposta aos estudiosos, professores, acadêmicos, enfim, a todas as pessoas que estão envolvidas e comprometidas com o desenvolvimento científico das diversas áreas do conhecimento.

O tema em estudo é os vínculos entre indivíduos e organização e os elementos que os constituem. A relevância dessa investigação pode ser relacionada com a necessidade de se produzir estudos voltados para a compreensão de fenômenos individuais e grupais no contexto organizacional, os quais exercem grande influência sobre o funcionamento e sobre a dinâmica das organizações, devendo ser contemplados por pesquisadores e teóricos das mesmas.

Do ponto de vista teórico, a apreensão dos vínculos organizacionais e dos seus elementos constitutivos, os quais exercem importante papel na formação e manutenção

daqueles, possibilita uma compreensão dos fatores que levam o indivíduo a formar um elo de ligação com a organização, tornando-o um membro efetivo, responsável pelos seus problemas, políticas, desempenho e resultados. Além disso, a investigação das relações do indivíduo com os objetivos da organização, vistas sob a ótica dos vínculos, propicia um entendimento sobre as razões que levam as pessoas a contribuírem para a realização dos objetivos organizacionais.

De uma perspectiva prática, a compreensão dos vínculos e seus componentes e as relações desses com os objetivos constitui-se num dispositivo capaz de gerar mudanças expressivas nas organizações, pois são fornecidos caminhos por meio dos quais os indivíduos podem estabelecer e manter relações mais sólidas e mais significativas com as organizações, baseando-se na reciprocidade e, principalmente, no comprometimento e respeito mútuos.

## **4. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA**

### **4.1 - PERGUNTAS DE PESQUISA**

Este trabalho pretende verificar as seguintes perguntas de pesquisas:

- Quais os objetivos da organização?
- Que relações podem ser descritas entre os indivíduos e os objetivos da organização (o indivíduo conhece os objetivos, participa da sua formulação, busca realizá-los)?
- Quais os elementos constitutivos do vínculo organizacional?
- Quais as relações observáveis entre os objetivos da organização e os elementos que constituem o vínculo organizacional?

## **4.2 - DEFINIÇÕES CONSTITUTIVA E OPERACIONAL**

### **4.2.1 – Vínculos Organizacionais**

- Definição Constitutiva:

É uma relação que se estabelece entre um indivíduo e a organização e que resulta num comprometimento deste indivíduo com os objetivos, com o desempenho, com as políticas e com os problemas da organização.

- Definição Operacional:

A investigação dos vínculos organizacionais é feita por meio dos seus elementos constitutivos, quais sejam: a identificação do indivíduo com a organização; o sentimento de

pertença; a cooperação nas atividades; a participação nas decisões; a criação de inimigos internos ou externos; a idealização da organização; o reconhecimento e a valorização do indivíduo; a solidariedade; a integração entre os membros; o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional; e a autonomia.

#### **4.2.2 – Identificação com a Organização**

- Definição Constitutiva:

Significa que o indivíduo elege a organização como objeto de identificação, considerando-a um modelo a ser seguido. As políticas da organização, seu funcionamento, as relações interpessoais que se estabelecem no local de trabalho, são alguns fatores que podem favorecer ou dificultar o processo de identificação do indivíduo com a organização.

- Definição Operacional:

O entendimento da identificação se dará por meio do estudo dos seguintes aspectos: a admiração, a viabilização dos projetos pessoais, o sentimento de ser um representante da organização, e o sentimento de gratificação e motivação no local de trabalho.

#### **4.2.3 – Sentimento de Pertença**

- Definição Constitutiva:

É o sentimento que designa ser parte da organização. O indivíduo sente que é mais do que um membro da organização, ele é também parte intrínseca da mesma. As críticas ou elogios à organização são percebidos pelo indivíduo como se fossem dirigidos também a ele, na medida em que ele se confunde com a organização.



- Definição Operacional:

Operacionalmente, a compreensão do sentimento de pertença passa pela análise dos seguintes itens: orgulho de pertencer à organização, sentimento de ser um membro efetivo, sentimento de ser responsável pela organização como um todo, tempo de trabalho, e reação a críticas.

#### **4.2.4 – Cooperação nas Atividades**

- Definição Constitutiva:

Significa que as pessoas cooperam no trabalho, atuando de forma integrada e prestando auxílio umas às outras a fim de realizar as atividades da melhor maneira e no menor tempo possíveis. A cooperação supera os interesses individuais e as diferenças pessoais, tendo como fruto o trabalho coletivo.

- Definição Operacional:

A compreensão da cooperação será realizada a partir do exame dos elementos descritos a seguir: cooperação entre colegas, cooperação quanto ao tempo, cooperação quanto aos resultados, cooperação versus conflitos interpessoais e cooperação versus estrutura organizacional.

#### **4.2.5 – Participação nas Decisões**

- Definição Constitutiva:

É o processo que possibilita aos indivíduos participarem das decisões referentes ao seu trabalho, às políticas e aos rumos da organização. Há liberdade ou abertura para que as pessoas critiquem, sugiram e perguntem.

- Definição Operacional:

A definição de participação nas decisões será operacionalizada através da análise dos seguintes aspectos: participação em questões sobre o trabalho e em questões sobre a organização, canais de participação e abertura à participação.

#### **4.2.6 – Criação de Inimigos**

- Definição Constitutiva:

É o processo através do qual os indivíduos identificam determinadas pessoas, organizações ou situações como portadores de características negativas e potencialmente danosas.

- Definição Operacional:

O entendimento do elemento criação de inimigos passa pela verificação e análise daquilo que os indivíduos sugerem ser os inimigos internos e externos da organização.

#### **4.2.7 – Idealização da Organização**

- Definição Constitutiva:

Significa que os indivíduos percebem a organização como o lugar perfeito para se trabalhar. O lugar que oferece as melhores condições e o melhor ambiente de trabalho, que possui funcionários excepcionais, que apresenta poucos (e insignificantes) problemas e que valoriza seus trabalhadores. Enfim, os indivíduos idealizam diversos aspectos da organização, supervalorizando seus pontos positivos e minimizando seus problemas.

- Definição Operacional:

O entendimento da idealização da organização considera a imagem e o conceito que as pessoas têm da mesma, o ambiente e os colegas de trabalho, assim como a relação que os empregados estabelecem com seus superiores.

#### **4.2.8 – Reconhecimento e Valorização dos Indivíduos**

- Definição Constitutiva:

É a adoção de políticas por parte da organização que faz com que os indivíduos se sintam reconhecidos e valorizados pelo trabalho que realizam. Essas políticas podem ser, por exemplo, promoções, plano de carreira, cursos, agradecimentos por tarefas realizadas, presentes, lembranças, entre outras.

- Definição Operacional:

Neste trabalho, o reconhecimento e a valorização serão estudados por meio dos elementos descritos a seguir: políticas de reconhecimento e valorização adotadas pela

organização, reconhecimento e valorização do próprio trabalho, respeito pelo indivíduo e remuneração.

#### **4.2.9 – Solidarietà**

- Definição Constitutiva:

A solidarietà designa relações de reciprocidade entre as pessoas, sugerindo ajuda e auxílio ao outro, independente de eventuais diferenças pessoais. A solidarietà torna as pessoas mais unidas e dependentes umas das outras.

- Definição Operacional:

A fim de operacionalizar a definição de solidarietà, são levados em consideração os seguintes aspectos: disposição para dividir problemas com os colegas, iniciativa para ajudar o colega e consideração pelos problemas alheios.

#### **4.2.10 – Integração entre os Membros**

- Definição Constitutiva:

Significa que os membros da organização são unidos, trabalham em conjunto, colaboram entre si, defendem uns aos outros, comparecem às reuniões e festas de confraternização e sabem o que se passa em todos os setores da organização.

- Definição Operacional:

A integração pode ser entendida através do estudo de diversos elementos, quais sejam: a integração apesar ou em razão das dificuldades, o planejamento das atividades, o trabalho em equipe, a integração em momentos de confraternização e o conhecimento da organização como um todo.

#### **4.2.11 – Crescimento e Desenvolvimento Profissional e Pessoal**

- Definição Constitutiva:

Refere-se às oportunidades oferecidas pela organização visando o crescimento e desenvolvimento dos seus empregados. Essas oportunidades têm como resultado a aquisição de conhecimento, a instrumentalização dos indivíduos para o trabalho, a qualificação profissional e o aperfeiçoamento do pessoal.

- Definição Operacional:

A fim de operacionalizar a definição de crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal, serão analisados os seguintes itens: incentivo da organização à qualificação, plano de carreira e preparação para o trabalho.

#### **4.2.12 – Autonomia**

- Definição Constitutiva:

É a condição oferecida pela organização aos indivíduos para definir a melhor maneira de realizar suas atividades, assim como para definir os prazos mais adequados para cada

tarefa. A autonomia indica que os indivíduos possuem um maior controle sobre o próprio trabalho.

- Definição Operacional:

Neste trabalho, a definição de autonomia será operacionalizada considerando as possibilidades reais para definir como trabalhar, para definir prazos e o controle sobre o trabalho.

#### **4.2.13 – Objetivos Organizacionais**

- Definição constitutiva:

Os objetivos organizacionais representam os projetos da organização, indicando caminhos a serem seguidos pela mesma. A definição de objetivos é um processo que consiste em estabelecer ações a serem executadas nos diversos níveis da organização a fim de tornar possível a realização dos objetivos, que devem estar em consonância com a estratégica, finalidade ou missão organizacional (ALMEIDA, 2001; BETHLEM, 1998; CERTO e PETER, 1985; DAVOUS e DEAS, 1981; KANAANE, 1999; SMITH, 1985; TAVARES, 2000).

- Definição operacional:

Identificação de ações a serem realizadas pela organização, constantes de relatórios de atividades internas e documentos administrativos. Serão analisados os seguintes aspectos: conhecimento dos objetivos, interesse dos indivíduos em participar da formulação dos objetivos e empenho na sua realização.

## **5. DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA**

### **5.1 - POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM**

A organização estudada é um estabelecimento público de médio porte de Curitiba. Os indivíduos que participaram de entrevistas e responderam questionários foram selecionados por meio de amostragem probabilística estratificada, assegurando que todos os setores da organização fossem representados (RICHARDSON et al., 1999).

Foram realizadas seis entrevistas, com o objetivo de coletar informações relevantes que serviriam como subsídios para a elaboração do questionário. Formulou-se um roteiro dos aspectos que seriam tratados, mas propiciou-se ao entrevistado total liberdade para se expressar. Esse modelo de entrevista é chamado de guiado.

Fazendo uso do referencial teórico e das informações coletadas por meio das entrevistas, elaborou-se um questionário. Em seguida, foi realizado o pré-teste, aplicando-se o questionário em seis funcionários. A partir desse processo, foram corrigidos erros e distorções e elaborado o questionário definitivo.

Selecionou-se uma amostra de 49 indivíduos, de forma que todas as unidades organizacionais foram representadas por pelo menos uma pessoa, e realizou-se a aplicação dos questionários na própria organização, sob a coordenação do pesquisador.

## **5.2 - DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Esta pesquisa constitui um estudo de caso descritivo único, tendo como objetivo principal descrever as características de um fenômeno. Em outras palavras, “pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987, p.110).

O estudo de caso é uma estratégia que permite a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, e se caracteriza pela não manipulação de comportamentos relevantes. O estudo de caso, por apresentar muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, deve basear-se em várias fontes de evidências, além de contar com o desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001).



Conforme GODOY (1995, p.25), “o estudo de caso tem-se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder como e por que certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de um contexto de vida real”.

GIL (1996) assinala que o estudo de caso é muito flexível, não sendo possível estabelecer um roteiro rígido e preciso de como será desenvolvida a pesquisa. No entanto, observa que, normalmente, é possível distinguir quatro fases no estudo de caso: delimitação da unidade-caso, coleta de dados, análise dos dados e redação do relatório.

### **5.3 - DADOS: COLETA E TRATAMENTO**

Como observa YIN (2001), num estudo de caso o pesquisador não controla o ambiente da coleta de dados como poderia fazê-lo se utilizasse outras estratégias de pesquisa – como experimentos, por exemplo. Esse aspecto tem influência significativa sobre a coleta e análise dos dados, sendo aconselhável a utilização de diversas fontes de dados, complementando-se umas às outras.

A abordagem adotada na pesquisa será qualitativa, pois busca-se entender a “natureza de um fenômeno social” (RICHARDSON et al., 1999, p.79), e quantitativa, pois se trata de um estudo descritivo que visa descobrir a relação entre variáveis (RICHARDSON et al., 1999, p.70). O método quantitativo será instrumentalizado por meio da aplicação de um questionário com os seguintes objetivos: delimitar melhor as relações entre as categorias de análise a serem estudadas, identificar características objetivas que podem influenciar o

desenvolvimento da pesquisa e comparar as informações colhidas através do questionário com os dados obtidos das técnicas qualitativas – entrevistas e análise documental.

Existem três situações que devem ser contempladas com estudos qualitativos: situações em que se evidencia a necessidade de substituir uma simples informação estatística por dados qualitativos; situações em que observações qualitativas são usadas como indicadores do funcionamento de estruturas sociais; e situações em que se evidencia a importância de uma abordagem qualitativa para efeito de compreender aspectos psicológicos, cujos dados não podem ser coletados de modo completo por outros métodos (RICHARDSON et al., 1999). Para os fins deste trabalho, interessa, prioritariamente, a última situação.

Esta pesquisa caracteriza-se por ser uma avaliação transversal, uma vez que a coleta de dados ocorrerá num período específico de tempo. Foram utilizados os seguintes instrumentos de coleta: entrevistas, questionário e análise documental.

A entrevista possibilita a construção de uma estreita relação entre as pessoas, sendo um modo de comunicação bilateral no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa a outra (RICHARDSON et al., 1999). O modelo de entrevista adotado é o guiado, no qual os aspectos a serem tratados são formulados previamente, servindo como um guia, mas o entrevistado tem total liberdade para se expressar da maneira que achar melhor. YIN (2001) designa esse tipo de entrevista como focal, a qual tem um caráter de conversa informal, mas, normalmente, há um conjunto de perguntas seguido pelo pesquisador. KERLINGER (1980) destaca que uma das grandes vantagens da entrevista é a profundidade, pois o entrevistador tem a possibilidade de examinar as razões das respostas dadas. As entrevistas forneceram informações que contribuíram para a elaboração do questionário.

De forma geral, os questionários cumprem duas funções: descrever características e medir certas variáveis de um grupo social (RICHARDSON et al., 1999). O questionário utilizado na pesquisa é composto por perguntas fechadas, ou seja, que apresentam alternativas de respostas preestabelecidas, e busca caracterizar os vínculos organizacionais por meio dos seus elementos constitutivos.

No que tange à análise documental, foram analisados relatórios de atividades internas, documentos administrativos e estudos sobre a organização pesquisada. Os documentos serviram para identificar os objetivos organizacionais e a relação dos indivíduos com os mesmos.

Considerando o exposto, a coleta dos dados foi feita utilizando-se fontes primárias, ou seja, entrevistas guiadas e questionários fechados, e secundárias, que são os documentos.

A análise dos dados, de acordo com a estratégia de investigação escolhida – estudo de caso único descritivo – é descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa.

A análise quantitativa foi feita a partir do questionário, elaborando-se tabelas com percentagem a fim de visualizar os dados colhidos. A análise qualitativa, por outro lado, foi realizada por meio das informações obtidas dos instrumentos de entrevista e exame de documentos, procedendo-se a apreciação por meio da análise de conteúdo.

RICHARDSON et al. (1999) ressalta que a análise de conteúdo é utilizada, principalmente, para examinar material qualitativo que não pode ser submetido a técnicas estatísticas, e caracteriza o método como um procedimento para compreender melhor um discurso, salientando alguma propriedade específica (gramatical, ideológica, cognitiva, etc.) e extraíndo dele os aspectos mais importantes.

Conforme BARDIN (1977), a análise de conteúdo designa um conjunto de instrumentos metodológicos, que se aplicam a diversos discursos. Enquanto esforço de interpretação, posiciona-se entre o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade, enfatizando a análise do latente, do não aparente, do não-dito.

## 6. CRONOGRAMA FÍSICO

<b>Etapas</b>	Março/02	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro/03	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho
<b>Revisão Bibliográfica</b>																	
<b>Elaboração do projeto de</b>																	

<b>pesquisa</b>																	
<b>Defesa do projeto de pesquisa</b>																	
<b>Elaboração instrumento coleta</b>																	
<b>Coleta de dados</b>																	
<b>Análise de dados</b>																	
<b>Elaboração da dissertação</b>																	
<b>Revisão final</b>																	
<b>Defesa</b>																	
<b>Revisão e Publicação</b>																	

## 7. ORÇAMENTO DO PROJETO

DISCRIMINAÇÃO	QUANTIDADE	VALORES EM R\$
<b>Materiais de consumo</b>		
Papel A4 75 g/m <sup>2</sup>	5 resmas	60,00
Disquetes	2 caixas	20,00

Tinta para impressora	2 cartuchos	200,00
Transparências	1 caixa	100,00
Fita-cassete	6 fitas	18,00
<b>Serviços de terceiros</b>		
Revisão	120 folhas	200,00
Reprografia	1200 folhas	200,00
Encadernação	10 unidades	250,00
<b>Encargos diversos</b>		
Transporte, telefone, viagens, despesas postais, despesas para aquisição de livros, cópias, etc.		1.000,00
<b>TOTAL</b>		2.048,00

## ANEXO 2

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Qual o teu sentimento em relação ao teu local de trabalho? O que você sente quando pensa: eu trabalho no IMAP?
2. O que te motiva a trabalhar aqui?

3. Quais os aspectos positivos do teu local de trabalho?
4. Quais os aspectos negativos do teu local de trabalho? Aspectos que você gostaria que fossem diferentes.
5. Você já pensou em deixar o IMAP e ir trabalhar em outro local? Por quê?
6. Você está satisfeita com o seu salário?
7. Se você ouvir alguém criticando o IMAP, por alguma atividade que você ou sua equipe não participou, qual a sua reação?
8. Você percebe que há reconhecimento e valorização dos indivíduos que trabalham aqui?
9. Como é o clima/ambiente no IMAP? As pessoas se ajudam? Como é o relacionamento entre as pessoas?
10. O IMAP tem um Plano Estratégico, onde constam a finalidade, objetivos e metas da organização. Você tem livre acesso ao PE? Se sim, alguma vez já consultou o PE?
11. Você participou da elaboração do PE do IMAP?
12. Gostaria de ter contribuído na elaboração do PE?

### **ANEXO 3**

### **QUESTIONÁRIO**

## INTRODUÇÃO:

Este questionário refere-se à coleta de dados para um trabalho de dissertação de mestrado, de autoria de Gustavo Garcez Kramer, ligado ao mestrado em administração da Universidade Federal do Paraná.

O autor graduou-se em psicologia pela UNISINOS (RS) em janeiro de 2001. Em março do mesmo ano iniciou o curso de mestrado em administração da UFPR. A elaboração de sua dissertação está sendo orientada pelo prof. Dr. José Henrique de Faria.

Os estudos sobre o comportamento humano nas organizações têm adquirido crescente importância na administração, visto que possibilitam uma compreensão mais ampla das questões humanas relacionadas com o trabalho. Nesse sentido, a presente pesquisa se propõe a estudar os vínculos organizacionais, ou seja, os laços que unem as pessoas ao local onde elas trabalham. Para entender os vínculos, é necessário conhecer os aspectos que estão implicados na sua constituição, por isso um dos objetivos desse estudo é identificar os elementos que compõem os vínculos organizacionais.

A sua contribuição é fundamental para essa pesquisa, pois somente com a sua ajuda poderemos obter as informações necessárias para elaborar esse trabalho. Para tanto, é importante que ao responder às questões, você considere exatamente o que acontece e não o que seria ideal que viesse a acontecer, pois somente assim as informações poderão subsidiar a pesquisa e as conclusões.

Instruções:

Responda as questões abaixo de acordo com suas experiências e suas vivências.

Não há respostas certas ou erradas.

Procure responder as questões de forma espontânea. Se possível, evite modificar suas respostas.

É importante lembrar que a pesquisa visa uma compreensão dos vínculos organizacionais. Não há nenhuma intenção de julgar ou avaliar opiniões ou atitudes pessoais. Seu nome não será identificado.

*As perguntas abaixo visam identificar alguns dados pessoais e podem servir para uma posterior classificação dos questionários.*

- Há quanto tempo você trabalha no IMAP?
- 

- Em que setor você trabalha?



- 
- Resumidamente, qual é a sua função?

- 
- 
- 
- Você chefia alguma equipe? Se sim, quantas pessoas têm na sua equipe?

- 
- Qual a sua idade?
    - ( ) menos de 20 anos
    - ( ) entre 20 e 30 anos
    - ( ) entre 30 e 40 anos
    - ( ) entre 40 e 50 anos
    - ( ) mais de 50 anos

- Qual o seu sexo?
  - ( ) feminino
  - ( ) masculino

*As questões a seguir visam identificar os elementos constituintes do vínculo organizacional. São perguntas que procuram saber a sua opinião sobre assuntos relacionados ao seu trabalho e ao local onde você trabalha.*

*Procure responder de forma espontânea e de acordo com a sua consciência.*

1. Você considera o IMAP um lugar exemplar para se trabalhar?

- ( ) Sim, em todos os aspectos
- ( ) Sim, em muitos aspectos
- ( ) Sim, em alguns aspectos
- ( ) Não considera

2. Você admira o IMAP?

- ( ) Sempre
- ( ) Frequentemente
- ( ) Às vezes
- ( ) Nunca

3. O IMAP viabiliza a realização dos seus projetos pessoais?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Nunca

4. Você se sente um representante do IMAP?

- ☐ Em quaisquer circunstâncias
- ☐ Somente quando o representa formalmente
- ☐ Em algumas circunstâncias específicas
- ☐ Não se sente um representante

5. Você sente que o seu trabalho lhe traz gratificação?

- ☐ Plenamente
- ☐ Satisfatoriamente
- ☐ Parcialmente
- ☐ Insuficientemente

6. O IMAP proporciona condições para que você se sinta motivado a realizar seu trabalho?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Nunca

7. Você se sente motivado a realizar seu trabalho independente das condições oferecidas pelo IMAP?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Nunca

8. Você sente orgulho de pertencer ao IMAP?

- ☐ O tempo todo
- ☐ A maior parte do tempo
- ☐ Às vezes
- ☐ Não sente orgulho

*Pule a próxima questão (8.1) se você respondeu “o tempo todo” ou “não sente orgulho” na questão anterior.*

8.1. Em que circunstâncias você sente orgulho de pertencer ao IMAP?

- ☐ Em eventos ou cerimônias formais
- ☐ Quando o IMAP recebe algum prêmio ou elogio público
- ☐ Quando o seu trabalho dá bons resultados
- ☐ Outra:.....

9. Você se sente efetivamente um membro do IMAP?

- ☐ O tempo todo
- ☐ Frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Nunca

10. Você se sente responsável pelo desempenho, problemas, objetivos e políticas do IMAP?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Nunca

11. As pessoas, de forma geral, se preocupam quando algo não está indo bem no IMAP, como por exemplo, quando algum objetivo não está sendo alcançado, quando um prazo não é cumprido ou quando alguma tarefa não é realizada corretamente?

- ☐ Sempre
- ☐ As pessoas se preocupam somente quando o trabalho delas está envolvido
- ☐ As pessoas se preocupam somente quando aquilo que não está indo bem no IMAP pode prejudicá-las de alguma forma
- ☐ Nunca

12. O tempo de trabalho no IMAP fortalece a ligação das pessoas com o mesmo?  
(Assinale a alternativa que, para você, responde melhor à questão)

- ☐ Sim, desde que as pessoas se sintam satisfeitas ou gratificadas com o seu trabalho e possam realizar seus projetos pessoais no IMAP
- ☐ Sim, porque com o tempo as pessoas ficam acostumadas com o local, com os colegas, com as normas e regras, e com a maneira de fazer suas tarefas
- ☐ Sim, porque com o tempo o IMAP tende a se tornar uma segunda casa para as pessoas, e os colegas tendem a se tornar uma segunda família
- ☐ O tempo de trabalho não fortalece a ligação das pessoas com o IMAP

13. Como você reage no momento em que ouve críticas ao IMAP?

- ☐ Defende a organização independente da situação
- ☐ Defende a organização se você avalia que a crítica é injusta
- ☐ Somente ouve
- ☐ Ignora

14. Passado o momento da crítica, qual a sua atitude?

- ☐ ( ) Traz as críticas para o IMAP, tratando como um problema de todos
- ☐ ( ) Traz as críticas para o setor que foi criticado (se a crítica foi específica)
- ☐ ( ) Apenas comenta com seus colegas
- ☐ ( ) Não faz nada

15. Quando você tem uma tarefa a realizar, as pessoas a (o) ajudam?

- ☐ ( ) Sempre
- ☐ ( ) Frequentemente
- ☐ ( ) Às vezes
- ☐ ( ) Nunca

16. Se você tem alguma dúvida ou dificuldade em relação ao seu trabalho, as outras pessoas (mesmo sendo de setores diferentes) se dispõem a auxiliar?

- ☐ ( ) Sempre
- ☐ ( ) Frequentemente
- ☐ ( ) Às vezes
- ☐ ( ) Nunca

17. As tarefas no IMAP são realizadas nos prazos pré-estabelecidos?

- ☐ ( ) Sempre
- ☐ ( ) Frequentemente
- ☐ ( ) Raramente
- ☐ ( ) Nunca

18. De forma geral, os resultados do trabalho no IMAP são:

- ☐ ( ) Excelentes
- ☐ ( ) Bons
- ☐ ( ) Satisfatórios
- ☐ ( ) Ruins

19. Você observa conflitos interpessoais no IMAP?

- ☐ ( ) Sim, o tempo todo
- ☐ ( ) Sim, a maior parte do tempo
- ☐ ( ) Sim, em algumas situações
- ☐ ( ) Não observa conflitos interpessoais

*Pule a próxima questão (19.1) se você respondeu “não observa conflitos interpessoais” na questão anterior.*

19.1. Os conflitos interpessoais atrapalham a realização das tarefas no IMAP?

- ☐ ( ) Sempre

- ☐ Freqüentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Nunca

20. A estrutura atual do IMAP impede uma maior integração e cooperação entre as pessoas?

- ☐ Sempre
- ☐ Freqüentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Nunca

21. Você é convidado a dar a sua opinião nas questões referentes ao seu trabalho?

- ☐ Sempre
- ☐ Freqüentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Nunca

22. Você é convidado a dar a sua opinião nas questões referentes aos objetivos, políticas, problemas e desempenho do IMAP?

- ☐ Sempre
- ☐ Freqüentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Nunca

23. Quando as pessoas têm críticas, sugestões ou dúvidas, a quem devem se dirigir?  
(Se for o caso, assinale mais de uma alternativa)

- ☐ Direção
- ☐ Chefia imediata / chefe de setor
- ☐ Colegas
- ☐ Setor específico
- ☐ Outro:.....

24. As suas críticas, sugestões ou dúvidas são:

- ☐ Sempre ouvidas e discutidas
- ☐ Ouvidas e algumas vezes discutidas(dependendo da natureza das mesmas)
- ☐ Ouvidas e esquecidas
- ☐ Não são ouvidas

25. Para você, qual a importância dos seguintes aspectos no local de trabalho?

Avalie utilizando a legenda a seguir:

- 1 – MUITO IMPORTANTE
- 2 – IMPORTANTE

3 – POUCO IMPORTANTE

4 – NÃO É IMPORTANTE

- ( ) Sistema claro de normas e regras
- ( ) Ambiente de trabalho (condições físicas e materiais)
- ( ) Oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional
- ( ) Aposentadoria
- ( ) Salário
- ( ) Satisfação ou gratificação com o seu trabalho
- ( ) Bons relacionamentos interpessoais
- ( ) Solidariedade
- ( ) Benefícios, como assistência médica, odontológica, auxílio doença, etc.
- ( ) Dar a sua opinião sobre o desempenho, os problemas e dificuldades do IMAP
- ( ) Realização das tarefas nos prazos pré-definidos
- ( ) Obediência às normas e regras existentes no IMAP
- ( ) Qualidade do trabalho ou dos produtos oferecidos pelo IMAP
- ( ) Conhecimento dos objetivos e metas do IMAP
- ( ) Autonomia para definir como realizar suas tarefas
- ( ) Participar das decisões ou discussões referentes aos objetivos e políticas do IMAP
- ( ) Cooperação entre as pessoas para a realização das tarefas
- ( ) Reconhecimento e valorização do seu trabalho

26. Quando alguma coisa dá errado ou quando algo não vai bem, alguém ou algum setor é responsabilizado?

- ( ) Sempre
- ( ) Frequentemente
- ( ) Às vezes
- ( ) Nunca

27. Você observa outras organizações sendo usadas como exemplos a serem seguidos ou como exemplos a não serem seguidos?

- ( ) Sempre
- ( ) Frequentemente
- ( ) Às vezes
- ( ) Nunca

28. Você observa que outros órgãos da Prefeitura Municipal de Curitiba ou externos costumam ser considerados (pelos servidores do IMAP) uma ameaça à imagem do IMAP?

- ( ) Sempre
- ( ) Frequentemente
- ( ) Às vezes
- ( ) Nunca

29. Você observa que existem outros órgãos da Prefeitura Municipal de Curitiba ou externos que prejudicam a realização dos objetivos do IMAP?

- ( ) Sempre
- ( ) Frequentemente

- ( ) Às vezes  
( ) Nunca

30. Que aspectos podem ser considerados como negativos para o IMAP e para a realização adequada das atividades?

(Coloque em ordem, sendo 1 para o mais negativo, 2 para o segundo mais negativo, e assim sucessivamente até o número 6)

- ( ) Burocracia  
( ) Falta de controle sobre o trabalho  
( ) Corrupção  
( ) Falta de verbas  
( ) Falta de qualificação dos servidores  
( ) Questões políticas

30.1 Faltou algum aspecto a ser considerado na questão anterior?

---



---

31. As dificuldades enfrentadas no dia a dia do IMAP servem para unir mais as pessoas para a realização das atividades?

- ( ) Sempre  
( ) Frequentemente  
( ) Às vezes  
( ) Nunca

32. Qual a imagem que você tem do IMAP?

Assinale um X no espaço que corresponde a sua resposta.

	SEMPRE	FREQUENTEMENTE	ÀS VEZES	NUNCA
EFICIENTE				
ORGANIZADO				
OFERECE PRODUTOS/SERVIÇOS DE QUALIDADE				
COMPETENTE				
TRANSPARENTE				
BUROCRÁTICO				

33. Qual a imagem que você acha que as pessoas de fora do IMAP têm do IMAP?

Assinale um X no espaço que corresponde a sua resposta.

	SEMPRE	FREQUENTEMENTE	ÀS VEZES	NUNCA
EFICIENTE				
ORGANIZADO				
OFERECE PRODUTOS/SERVIÇOS DE QUALIDADE				
COMPETENTE				
TRANSPARENTE				
BUROCRÁTICO				

34. Você considera o IMAP:

- ( ) O melhor lugar para trabalhar
- ( ) Um bom lugar para trabalhar, mas que precisa melhorar em alguns aspectos
- ( ) Um lugar normal para trabalhar, como qualquer outro
- ( ) Um lugar ruim para trabalhar

35. O que você pensa do ambiente de trabalho?

- ( ) Ótimo
- ( ) Bom
- ( ) Normal, como qualquer outro
- ( ) Ruim

36. O que você pensa dos seus colegas de trabalho?

- ( ) Bastante cooperativos e solidários
- ( ) Razoavelmente cooperativos e solidários
- ( ) Pouco cooperativos e solidários
- ( ) Nada cooperativos e solidários

37. Como é a sua relação com seus superiores?

- ( ) Ótima
- ( ) Adequada à realização do trabalho
- ( ) Apenas formal
- ( ) Tensa e pouco adequada

38. Por que você trabalha no IMAP?

(Procure marcar aquela alternativa que é realmente mais importante para você. Se você considera duas alternativas muito importantes, coloque 1 para a mais importante e 2 para a segunda mais importante)



☐ Porque o IMAP lhe proporciona condições para que você se sinta satisfeito e gratificado com o seu trabalho

☐ Porque o IMAP lhe proporciona algumas condições que você considera importantes, como um bom ambiente de trabalho, boas relações interpessoais e possibilidade de realizar atividades de seu interesse

☐ Porque o IMAP lhe proporciona condições materiais que você considera importantes, como salário, estabilidade no emprego e aposentadoria

☐ Porque está muito ligada(o) ao IMAP, preocupa-se com o desempenho, com os problemas e dificuldades do IMAP, e interessa-se pelas políticas e objetivos do IMAP

☐ O IMAP é um local de trabalho como qualquer outro. Você faz o seu trabalho de acordo com as normas e regras existentes

39. Você percebe que seu trabalho é reconhecido e/ou valorizado pelo IMAP?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Nunca

40. Você percebe que seu trabalho é reconhecido e/ou valorizado pelos colegas?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Nunca

41. O IMAP tem políticas de reconhecimento e valorização dos servidores?

- ☐ Sim, para todos os servidores
- ☐ Sim, para a maioria dos servidores
- ☐ Apenas para alguns servidores
- ☐ Não

*Pule a próxima questão (41.1) se você respondeu “não” na questão anterior.*

41.1. Se o IMAP tem políticas de reconhecimento e valorização dos servidores, você poderia mencionar exemplos dessas políticas?

---

---

---

---

42. Você é lembrada(o) por ocasião do seu aniversário por parte do IMAP?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Nunca

43. Você é lembrada(o) por ocasião do seu aniversário por parte dos seus colegas?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Nunca

44. Você tira dias de férias ou licença quando precisa (por doença, stress, etc.)?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Nunca

45. Quando realiza alguma atividade importante, você recebe algum tipo de agradecimento?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Nunca

46. Você recebe algum tipo de prêmio ou incentivo pela realização de certas atividades?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Nunca

47. Você pensa que o seu salário é:

- ☐ Ótimo
- ☐ Bom, mas poderia ser melhor
- ☐ Compatível com a sua função
- ☐ Menor do que deveria ser
- ☐ Muito baixo

48. Você deixaria o IMAP por um salário melhor?

- ☐ Sim, sem hesitar

- ☐ ( ) Sim, se o salário oferecido fosse muito mais alto que o atual
- ☐ ( ) Sim, se além do salário houvesse outras vantagens, como melhores condições de trabalho, ocupação de um cargo melhor, maiores oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, entre outras.
- ☐ ( ) Sim, se fosse para outro órgão da PMC ou do Governo Estadual ou Federal
- ☐ ( ) Não

49. Você percebe que as pessoas no IMAP se preocupam com você?

- ☐ ( ) Sempre
- ☐ ( ) Frequentemente
- ☐ ( ) Às vezes
- ☐ ( ) Nunca

50. Você sente que pode dividir seus problemas (pessoais ou não) com seus colegas de trabalho?

- ☐ ( ) Sempre
- ☐ ( ) Frequentemente
- ☐ ( ) Às vezes
- ☐ ( ) Nunca

51. Se você está enfrentando uma situação difícil (no trabalho ou em casa), as pessoas se dispõem a ajudar, seja da forma que for?

- ☐ ( ) Sempre
- ☐ ( ) Frequentemente
- ☐ ( ) Às vezes
- ☐ ( ) Nunca

52. As pessoas têm consideração pelos seus problemas, independente da situação, dos interesses e das diferenças pessoais?

- ☐ ( ) Sempre
- ☐ ( ) Frequentemente
- ☐ ( ) Às vezes
- ☐ ( ) Nunca

53. As atividades do IMAP são planejadas antes de serem realizadas?

- ☐ ( ) Sempre
- ☐ ( ) Frequentemente
- ☐ ( ) Às vezes
- ☐ ( ) Nunca

54. As suas atividades são planejadas antes de serem executadas?

- ☐ ( ) Todas
- ☐ ( ) Algumas

- ☐ Apenas quando exigido
- ☐ Não são planejadas

55. As pessoas que trabalham no IMAP atuam como uma equipe?

- ☐ Sempre e espontaneamente
- ☐ Frequentemente
- ☐ Às vezes, quando a tarefa exige que o trabalho seja feito em equipe
- ☐ As pessoas não atuam como uma equipe

56. Quando há festas ou reuniões de confraternização:

- ☐ Todos normalmente comparecem
- ☐ A maioria normalmente comparece
- ☐ Poucos comparecem
- ☐ As pessoas comparecem dependendo do evento
- ☐ As pessoas só comparecem se forem obrigadas

57. Seus colegas a (o) defendem, independente de diferenças pessoais que possam existir?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Nunca

58. Você se sente respeitada(o) como pessoa no IMAP?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Nunca

59. Você se sente respeitada(o) como profissional no IMAP?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Nunca

60. O volume de trabalho prejudica a realização adequada das tarefas?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Às vezes

☐ Nunca

61. Você sabe o que se passa nos outros setores do IMAP, em termos de problemas, dificuldades ou realizações?

- ☐ Sim, em todos os setores
- ☐ Na maioria dos setores
- ☐ Em alguns setores
- ☐ Não sabe

62. Você sabe qual o trabalho, as obrigações e responsabilidades dos outros setores do IMAP?

- ☐ Totalmente
- ☐ Parcialmente
- ☐ Pouco
- ☐ Nada

63. Você tem participado de cursos de qualificação e aperfeiçoamento oferecidos pelo IMAP?

- ☐ Sempre e espontaneamente
- ☐ Frequentemente e espontaneamente
- ☐ Às vezes, dependendo do evento
- ☐ Apenas se for obrigado
- ☐ Não tem participado

64. O IMAP incentiva a realização de cursos de graduação e pós-graduação, oferecendo ajuda financeira aos servidores, facilitando a liberação e flexibilizando horários?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Facilita a liberação e flexibiliza horários, mas não oferece ajuda financeira
- ☐ Apenas oferece ajuda financeira
- ☐ Não incentiva a realização desses cursos

65. O IMAP oferece condições para o desenvolvimento de um plano de carreira?

- ☐ Para todos os servidores
- ☐ Para a maioria dos servidores
- ☐ Para alguns servidores
- ☐ A organização não tem plano de carreira para os servidores

66. O IMAP qualifica adequadamente os servidores para desempenhar suas funções?

- ☐ Sempre

- ☐ Frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Nunca

67. Você tem liberdade para definir a melhor maneira de realizar seu trabalho?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Nunca

68. Você tem autonomia (mesmo que relativa) para estabelecer seus próprios prazos?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Nunca

69. O IMAP tem mecanismos de controle sobre o seu trabalho, em termos de qualidade, prazos e objetivos a serem alcançados?

- ☐ Sim, para todos os trabalhos
- ☐ Sim, para a maioria dos trabalhos
- ☐ Em alguns trabalhos, dependendo do tipo de trabalho
- ☐ Não há qualquer controle

70. Você conhece os objetivos estratégicos do IMAP?

- ☐ Sim
- ☐ Não

*Pule a próxima questão (70.1) se você respondeu “não” na questão anterior.*

70.1. Você poderia escrever, com suas palavras, quais são os objetivos estratégicos do IMAP?

---

---

---

---

71. Se você for convidada(o) a participar da elaboração dos objetivos do IMAP:

- ( ) Participaria apenas se fosse sua tarefa fazê-lo
- ( ) Participaria se fosse sua tarefa e também por interesse
- ( ) Participaria por interesse próprio
- ( ) Não participaria por considerar que esta é uma tarefa da direção
- ( ) Não participaria por falta de interesse
- ( ) Outra:.....